PANKAJ GHEMAWAT

TÁI HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

REDEFINING GLOBAL STRATEGY

Crossing Borders In A World
Where Differences Still Matter

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

THỊ TRƯỜNG THẾ GIỚI ĐANG BỊ CHIA CÁCH KHÔNG CHỈ BỞI VÀI DẶM ĐƯỜNG.

Trong nền kinh tế tưởng chừng toàn cầu hóa của chúng ta, các doanh nghiệp được khuyến là cứ kinh doanh xuyên biên giới như thể toàn thế giới là một thị trường thông suốt, phẳng tuyệt đối.

Nhưng thế giới thực tế không hề phẳng. Các doanh nghiệp không chú ý tới những khác biệt chính trị, văn hóa, kinh tế riêng của từng vùng chắc chắn sẽ thất bại. *Tái hoạch định chiến lược toàn cầu* của giáo sư và nhà tư vấn chiến lược Pankaj Ghemawat cho ta cái nhìn thực tế hơn về toàn cầu hóa – các công cụ thực tiễn giúp doanh nghiệp của bạn có thể kinh doanh toàn cầu hiệu quả.

Khác với quan điểm thông thường về toàn cầu hóa, Ghemawat cho rằng thế giới thực tế mới "bán toàn cầu hóa." Bằng những phân tích dễ hiểu, dựa trên thực tế, ông giải thích vì sao môi trường kinh doanh bị quyết định bởi những khác biệt giữa các nước. Với các ví dụ về thành công và thất bại của các tập đoàn mạnh nhất toàn cầu, *Tái hoạch định chiến lược toàn cầu* cho ta những công cụ quản lý hữu hiệu giúp tạo các giá trị trong quá trình kinh doanh xuyên quốc gia:

- **Mô hình khoảng cách CAGE** - Sự khác biệt giữa các nước có thể được đo trên các góc độ về văn hóa (Culture), hành chính (Administration), địa lý (Geography) và kinh tế (Economy). Hiểu được các chiều khoảng cách này sẽ giúp phát hiện những rào cản mà chiến lược toàn cầu của bạn cần vượt qua, cũng như là cung cấp những cầu nối để vượt qua rào cản.

- **Thẻ giá trị ADDING** – Bị hấp lực bởi quy mô cùng các giả thuyết cho rằng chi phí sẽ giảm theo quy mô, nhiều tập đoàn tiến hành mở rộng ngoài biên giới mà không phân tích hoạt động kinh doanh sẽ bị ảnh hưởng thế nào bởi những khác biệt giữa các thị trường. Thẻ giá trị ADDING giúp công việc kinh doanh của bạn tạo thêm giá trị thực sự chứ không chỉ đơn thuần là tăng số lượng.

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

TÁI HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Vượt qua rào cản các đường biên giới trong thế giới còn nhiều khác biệt

REDEFINING GLOBAL STRATEGY. Original work Copyright © 2007 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.
Published by arrangement with Harvard Business School Press.
Bản tiếng Việt © 2009 Nhà xuất bản Trẻ.

The Translation and Publication of this book in Vietnamese language were made possible through the financial support of the Public Affairs Section, Consulate General of the United States of America in Ho Chi Minh City.
Sách được dịch và xuất bản bằng tiếng Việt với sự hỗ trợ về tài chính của Phòng Thông tin - Văn hóa, Tổng Lãnh sự quán Hoa Kỳ tại Thành phố Hồ Chí Minh.

BIÊU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI THƯ VIỆN KHTH TP.HCM

Ghemawat, Pankaj

Tái hoạch định chiến lược toàn cầu / Pankaj Ghemawat; Nguyễn Thanh Tuấn d. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2009.
306 tr. ; 15x23cm.
Nguyên bản : Redefining global strategy.
1. Công ty xuyên quốc gia — Quản lý. 2. Lập kế hoạch chiến lược. 3. Giao tiếp liên văn. I. Nguyễn Thanh Tuấn d. II. Ts: Redefining global strategy.

658.4012 — dc 22
G412

PANKAJ GHEMAWAT

THANH TUẤN dịch

TÁI HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

REDEFINING GLOBAL STRATEGY

Vượt qua rào cản các đường biên giới
trong thế giới còn nhiều khác biệt

REDEFINING GLOBAL STRATEGY. Original work Copyright © 2007 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.
Published by arrangement with Harvard Business School Press.
Bản tiếng Việt © 2009 Nhà xuất bản Trẻ.

The Translation and Publication of this book in Vietnamese language were made possible through the financial support of the Public Affairs Section, Consulate General of the United States of America in Ho Chi Minh City.
Sách được dịch và xuất bản bằng tiếng Việt với sự hỗ trợ về tài chính của Phòng Thông tin - Văn hóa, Tổng Lãnh sự quán Hoa Kỳ tại Thành phố Hồ Chí Minh.

BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN ĐƯỢC THỰC HIỆN BỞI THƯ VIỆN KHTH TP.HCM

Ghemawat, Pankaj
Tái hoạch định chiến lược toàn cầu / Pankaj Ghemawat; Nguyễn Thanh Tuấn d. - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2009.
306 tr. ; 15x23cm.
Nguyên bản : Redefining global strategy.
1. Công ty xuyên quốc gia — Quản lý. 2. Lập kế hoạch chiến lược. 3. Giao tiếp liên văn. I. Nguyễn Thanh Tuấn d. II. Ts: Redefining global strategy.

658.4012 — dc 22
G412

PANKAJ GHEMAWAT

THANH TUẤN dịch

TÁI HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

REDEFINING GLOBAL STRATEGY

Vượt qua rào cản các đường biên giới
trong thế giới còn nhiều khác biệt

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Tặng Anuradha

Người giúp tôi hiểu rằng toàn cầu hóa
không có nghĩa là quên đi nơi xuất thân của bản thân mình

MỤC LỤC

Lời tựa 7
Lời cảm ơn 10
Lời giới thiệu 12

Phần I
GIÁ TRỊ TRONG THẾ GIỚI ĐẦY KHÁC BIỆT

1 Bán toàn cầu hóa và Chiến lược 21
2 Khác biệt giữa các quốc gia 50
3 Tạo dựng giá trị toàn cầu 87

Phần 2
CÁC CHIẾN LƯỢC TẠO LẬP GIÁ TRỊ TOÀN CẦU

4 Thích nghi 137
5 Tổng hợp 175
6 Tận dụng lợi thế của các khác biệt 212
7 Thể hiện sự khác biệt 248
8 Hướng đến một tương lai tươi sáng hơn 274

Chú thích 288

Lời tựa

LẦN ĐẦU TÔI gặp Pankaj Ghemawat là vào tháng 9 năm 1978 khi đang tìm kiếm một sinh viên tài năng để phát triển khóa học cho dự án còn mới khi đó là Harvard Negotiation Project (Chương trình đàm phán Harvard)*. Ghemawat khi đó nổi bật với quan điểm riêng về quan hệ quốc tế, tài năng trí tuệ cùng ham muốn thích khám phá. Làm việc thêm với anh một năm càng khẳng định thêm cảm nhận ban đầu của tôi rằng anh sẽ là người tiếp tục làm được nhiều điều lớn lao.

Sau này, tôi hào hứng quan sát Ghemawat nhanh chóng hoàn tất chương trình đại học và Tiến sĩ của mình tại Harvard chỉ trong vòng 6 năm. Tôi vui mừng khi anh quyết định trở thành tư vấn sau khi có bằng Tiến sĩ. Rồi rất vui khi anh được Michael Porter nhận cho tham gia làm việc tại trường Kinh doanh Đại học Harvard khi mới ở tuổi 23. Anh sau đó trở thành giáo sư trẻ nhất được bổ nhiệm tại trường Kinh doanh Đại học Harvard nhờ vào nghiên cứu đặc sắc về sự bền vững và động lực của cạnh tranh. Đặc biệt cuốn *Commitment* (Sự cam kết) là cuốn sách tôi rất thích của anh cho đến khi anh viết cuốn sách này.

Tái hoạch định chiến lược toàn cầu được đúc rút từ hơn 10 năm đắm chìm vào nghiên cứu chiến lược của các tập đoàn toàn cầu. Nghiên cứu này đem lại kết quả là một loạt các bài viết trên tờ

* *The Harvard Negotiation Project*: một chương trình nhằm đưa ra lý thuyết, phương pháp giảng dạy và rèn luyện kĩ năng đàm phán, giải quyết bất đồng để mọi người có thể giải quyết mang tính xây dựng hơn đối với các xung đột từ cá nhân tới quốc tế. (ND)

Harvard Business Review (HBR), với hai bài gần nhất là "Regional Strategies for Global Leadership" (Chiến lược khu vực cho tầm lãnh đạo toàn cầu) vào tháng 12-2005 và nhận được giải thưởng là bài viết xuất sắc nhất của HBR trong năm đó; bài thứ hai là "Managing Differences: The Central Challenge in Global Strategy" (Kiểm soát sự khác biệt: Thách thức cốt lõi trong chiến lược toàn cầu) được coi là bài viết chính trong số tháng 3-2007. Tuy vậy, chính ở trong cuốn sách này Ghemawat mới hoàn toàn chỉ rõ và khảo sát tỉ mỉ luận điểm của mình về: các vấn đề rào cản, biên giới [trong toàn cầu hóa]. Theo ông thì kỉ nguyên của chúng ta không phải là kỉ nguyên hoàn chỉnh - hay thậm chí là chưa tiến gần được đến với hoàn chỉnh - cho toàn cầu hóa. Thay vào đó, thế giới hiện tại cần được miêu tả chính xác hơn là "bán toàn cầu hóa" (semiglobalizatio

Quan điểm về bán toàn cầu hóa của Ghemawat đối lập với những quan điểm được một số cổ súy hiện nay cho rằng các rào cản, biên giới đang mất dần đi để hình thành một thế giới phẳng, để con người có thể tìm kiếm việc làm và cơ hội mà không hề bị ràng buộc bởi nơi sống của mình. Thomas Friedman, đại diện nổi bật nhất của học thuyết này, cho rằng sự phát triển của công nghệ dẫn tới "sự phẳng" tất yếu này. Ted Levitt, người từng viết về điều này hơn 20 năm trước Friedman, cho rằng đó là hệ quả do lực dẫn của cầu thị trường dẫn đến sự hội tụ các thị hiếu chung. Ngoài ra còn rất nhiều những góc độ tiếp cận khác nữa ủng hộ quan điểm này. Tất cả các quan điểm thông thường đều nhấn mạnh tới quy mô cùng luận điểm cho rằng có một chiến lược chung phù hợp với tất cả.

Ghemawat thì không đồng tình vậy. Tôi hình dung ông giống như Galileo Galilei đang đứng trước Tòa án Dị giáo mà vẫn tiếp tục nói "nhưng trái đất vẫn quay quanh mặt trời." Nói cách khác, quan điểm thế giới phẳng có thể gây hấp dẫn với nhiều người nhưng các quan sát thực tiễn tỉ mỉ cùng phân tích cho thấy rằng các rào cản văn hóa, chính trị, địa lý giữa các nước vẫn còn ảnh hưởng rất lớn - đồng nghĩa rằng có tác động quan trọng tới chiến lược toàn cầu.

Nếu Ghemawat chỉ dừng ở đó, ông sẽ chỉ đơn giản nhắc chúng ta rằng thế giới là một nơi phức tạp và sẽ khó mà lãnh đạo chiến lược toàn cầu. Nhưng không dừng ở đó. Ông muốn cung cấp một kiến thức có thể hành động (actionable knowledge) về chiến lược

toàn cầu mà có khả năng vận hành thật sự. Vì vậy *Tái hoạch định chiến lược toàn cầu* cho độc giả những khuôn khổ tư duy chặt chẽ, hùng hồn về cách thức mà các rào cản vẫn còn đó, để đưa ra các chính sách kinh doanh xuyên biên giới thích hợp. Và có lẽ quan trọng hơn, cuốn sách đưa ra một loạt các chiến lược để ứng phó với những khác biệt đó - những chính sách kinh doanh vượt xa quan điểm rằng một chiến lược toàn cầu chung có thể phù hợp với tất cả.

Các chiến lược này đặc biệt hấp dẫn với tôi. Sau 20 năm làm nhà cố vấn chiến lược, tôi đã thấy rất nhiều công ty thất bại chính khi họ quên mất sự khác biệt giữa quy mô và chiến lược. Tuy vậy, chiến lược - được sáng lập ra như một từ và một ngành học sau các trận đánh Marathon và Salamis giữa người Ba Tư và người Hi Lạp - là nghệ thuật và là khoa học về cách vượt qua lợi thế về quy mô. Chiến lược có thể giúp những thực thể nhỏ về quy mô thắng kẻ lớn, ít thắng nhiều, ít nhất là một vài lần gì đó.

Quan niệm về bán toàn cầu hóa của Ghemawat không chỉ phù hợp với quan điểm lớn này về chiến lược mà còn cho chúng ta công cụ để phát triển toàn cầu hóa thành công hơn. Là nhà sáng lập của hãng tư vấn Panthea và là cố vấn cao cấp về chiến lược lãnh đạo cho Booz Allen Hamilton, tôi tự hào rằng hai hãng của tôi đều nhận thức được giá trị của những tư tưởng kia. Khách hàng của Booz Allen đã rất hào hứng tiếp nhận những quan điểm này. Chúng tôi hi vọng những quan điểm đó sẽ giúp chúng tôi hiểu tốt hơn về thế giới để thay đổi nó theo hướng tích cực hơn.

Nikos Mourkogiannis

Lời cảm ơn

ĐẰNG SAU CUỐN SÁCH NÀY là hành trình của cá nhân tôi từ một thành phố nhỏ ở Ấn Độ đi tới Indiana*, rồi trở lại Ấn Độ, rồi đi tới Cambridge, Massachusetts, và gần đây là Barcelona. Về mặt công việc, tôi bắt đầu ý tưởng cho cuốn sách này từ giữa những năm 1980, ngay sau khi về trường Kinh doanh Đại học Harvard (HBS). Lúc đó tôi viết một bài phân tích sớm về chiến lược toàn cầu cùng với Mike Spence, một cố vấn cho quá trình viết luận văn của tôi.

Sở thích tìm hiểu về chiến lược trên góc độ xuyên quốc gia được kích thích thêm sau khi tôi cùng Michael Porter tiến hành một nghiên cứu về sức cạnh tranh của Ấn Độ vào giữa năm 1990 cho Liên minh Công nghiệp của Ấn Độ. Ngay sau đó, tôi may mắn được tiếp quản chương trình Chiến lược toàn cầu và quản lý của Mike Yoshino tại HBS - chương trình giúp tôi cơ hội tổng hợp lại các nghiên cứu, phát triển các khóa học và bài viết cho những người làm việc về chủ đề này. Trong khoảng gần 10 năm trở lại đây thì tôi tập trung vào các vấn đề liên quan đến toàn cầu hóa và chiến lược toàn cầu. Giai đoạn này của hành trình đã đem lại khoảng năm mươi nghiên cứu tình huống, bài viết, cuốn sách này cùng một số tư liệu hỗ trợ khác như đĩa CD về toàn cầu hóa, trang web của tôi (đồng thời cũng có liệt kê hầu hết các công trình cho đến nay của tôi) và chất liệu cho một số dự án khác đang được tiến hành.

Tôi đặc biệt biết ơn trường Kinh doanh Đại học Harvard, dưới sự điều hành của các hiệu trưởng Kim Clark và Jay Light, đã rất hào phóng hỗ trợ chương trình nghiên cứu này trong suốt gần một thập kỉ. Trường kinh doanh IESE, dưới sự dẫn dắt của hiệu trưởng Jordi Canals, đã là một nơi tuyệt vời để giúp hoàn chỉnh thêm cuốn sách này. Tôi cũng biết ơn rất nhiều tờ *Harvard Business Review*, nơi

* Indiana: một tiểu bang ở miền Trung Tây, Hoa Kỳ.

Tom Stewart, David Champion cùng những người khác đã giúp định hình và hỗ trợ các nỗ lực nhằm liên lạc với những người làm việc về toàn cầu hóa. Và đương nhiên, phải cám ơn Nhà in trường Kinh doanh Đại học Harvard vì cuốn sách này, đặc biệt là biết ơn Melinda Merino và Brian Surette về những tư vấn của họ. Tôi cũng cám ơn đại diện Helen Rees, người đã hướng dẫn tôi, và biên tập viên Jefff Cruikshank, vì đã giúp sắp xếp những mớ bòng bong các ý tưởng phức tạp này thành một cuốn sách.

Những biết ơn khác, hầu hết liên quan đến nội dung, là rất nhiều học hỏi từ vô số những đồng nghiệp, từ hàng trăm những nhà quản lý tôi từng phỏng vấn và hơn một ngàn sinh viên tôi từng trao đổi về những khái niệm được thảo luận ở đây - cũng như là từ rất nhiều những bài viết tuyệt vời khác mà tôi không thể trích dẫn hết ra đây. Dẫu vậy, tôi vẫn phải đặc biệt cám ơn những người đã hào phóng đọc và đóng góp ý kiến cho từng phần hay toàn bộ cuốn sách: Steve Altman, Amar Bhide, Dick Caves, Tom Hout, Don Lessard, Anita McGahan, Nikos Mourkogiannis, Jan Oosterveld, Richard Rawlinson, Denise Rehberg, Jordan Siegel, và Lori Spivey. Trợ lý lâu năm của tôi tại Harvard, Sharilyn Steketee đã thực hiện một số nghiên cứu cho các chương, đọc lại bản thảo và giúp tôi rất nhiều lần. Tôi cũng biết ơn Ken Mark và Beulah D'Souza về những hỗ trợ nghiên cứu đắc lực. Cuối cùng nhưng là quan trọng nhất, tôi muốn cám ơn vợ tôi, Anuradha Mitra Ghemawat, vì lý do tôi đã đưa ra trong lời đề tựa - và vì rất nhiều những điều khác nữa.

Lời giới thiệu

KINH NGHIỆM QUỐC TẾ đầu tiên về nghiên cứu tình huống của tôi là vào đầu năm 1990 khi tôi tới thăm một cơ sở của Pepsi ở bang Punjab (Ấn Độ) - nơi vẫn liên miên có những cuộc xung đột. Với bối cảnh chính trị như vậy - một cấp độ thấp của nội chiến - rất nhiều công nhân là những tay súng tới nhà máy mỗi ngày mang theo khẩu AK-47. Pepsi đã thiết lập một hệ thống ngay đó để kiểm tra, giữ lại súng và phát lại vũ khí vào sau mỗi ca làm. *Tuyệt đối không có AK-47 trong tòa nhà này*, giám đốc nhân sự của họ hùng hồn giải thích - điều cho tôi thấy sự khác biệt rất lớn mà nhiều tập đoàn hàng đầu phải đối mặt để vượt qua.

Cảm nhận về sự khác biệt này càng được củng cố thêm sau nhiều năm tôi nghiên cứu về toàn cầu hóa và chiến lược toàn cầu. Kết quả là, thay vì tập trung vào quy mô của thị trường và ảo tưởng về một thế giới không biên giới, cuốn sách này nhắc nhở các nhà quản lý: nếu doanh nghiệp của họ muốn vượt qua các rào cản biên giới thành công, trong quá trình phát triển và đánh giá các chiến lược, họ cần nghiêm túc để ý tới sự khác biệt luôn tồn tại giữa các nước. Cuốn sách cho họ thêm những góc nhìn và các công cụ để làm được việc đó.

Để thể hiện góc tiếp cận này về toàn cầu hóa - điều mà tôi gọi là *bán toàn cầu hóa* (semiglobalization) - tôi thường dùng hình ảnh ẩn dụ về bóng đá[1]. Bạn đọc Mỹ có thể thất vọng khi biết rằng môn bóng tôi nói ở đây không phải là thứ bóng đá của họ. Tuy vậy, môn bóng cho ta thấy rõ sự khác biệt giữa các nước. Dù bóng đá là môn thể thao mang tính toàn cầu - cựu tổng thư ký Liên Hiệp Quốc Kofi Annan từng nói ganh tị rằng Liên đoàn Bóng đá Thế giới FIFA có nhiều thành viên hơn Liên Hiệp Quốc - sức hấp dẫn của môn bóng với cổ động viên ở các nước là rất khác nhau. Và nước Mỹ là nước duy nhất có số lượng người rất lớn thờ ơ với hấp lực của trái bóng[2].

Điều đó cho thấy, môn bóng đá đã tiến một chặng đường dài kể từ khi những dân làng người Anh đá những cuộn ruột lợn quanh quanh từ thời Trung cổ. Bóng đá bắt đầu lan ra ở tầm quốc tế cùng với thời hoàng kim của Đế chế Anh quốc nhưng quá trình toàn cầu hóa của môn thể thao này bị đẩy lùi lại vào khoảng giữa Chiến tranh thế giới I và Chiến tranh thế giới II khi chính quyền hạn chế việc chuyển nhượng quốc tế các cầu thủ.

Những năm sau Chiến tranh thế giới II chứng kiến những sự kình địch ngày càng tăng ở tầm quốc tế, đặc biệt là tại World Cup. Vào cuối những năm 1950 và đầu 1960, Real Madrid nổi lên là câu lạc bộ lớn đầu tiên ở châu Âu với cầu thủ đến từ nhiều quốc gia khác nhau[3]. Nhưng đến cuối những năm 1980, các giải vô địch các nước Tây Âu bắt đầu hạn chế số lượng cầu thủ ngoại xuống còn từ một tới ba cầu thủ một đội. Các nước Đông Âu trong khi đó lại hạn chế việc "xuất khẩu" các cầu thủ của mình. Và như vậy, việc tăng những kình địch ở tầm quốc tế không xóa nhòa đi tính nóng của các cuộc cạnh tranh ở các khu vực nhỏ. Vì vậy, những trận đấu giữa Real Madrid và FC Barcelona lại làm sống lại cuộc nội chiến của Tây Ban Nha - và đến giờ vẫn tiếp tục vậy. Tôi có thể làm chứng điều này nhờ những năm tháng sống ở Barcelona và đi coi họ đấu.

Rào cản các dòng chảy lao động phần lớn đã biến mất - đối với việc thi đấu cho câu lạc bộ chứ không phải thi đấu cho tuyển quốc gia - vào những năm 1990. Áp lực kinh tế ở Đông Âu và những vùng nghèo hơn khác của thế giới dẫn tới việc bãi bỏ các hạn chế và áp dụng chiến lược hướng ra xuất khẩu bởi rất nhiều câu lạc bộ. Các trường đào tạo bóng đá được thành lập cũng là vì mục đích này. Trên phương diện cầu thị trường, phán quyết của tòa án pháp lý châu Âu năm 1995 gỡ bỏ hạn chế số lượng cầu thủ ngoại được chơi cho các câu lạc bộ châu Âu. Đến năm 1999, Chelsea là Câu lạc bộ đầu tiên trong giải ngoại hạng Anh ra sân mà không có cầu thủ Anh nào[4]. Đến mùa 2004-2005, ước tính có khoảng 45% các cầu thủ trong đội hình xuất phát của giải đấu là người nước ngoài[5]. Sự quốc tế hóa tương tự cũng thấy rõ ở nhiều câu lạc bộ châu Âu khác. Tuy vậy, trong giải đấu World Cup giữa các nước, FIFA vẫn tiếp tục chỉ cho phép cầu thủ được đại diện quốc gia mà họ xuất thân.

Sự khác biệt về mức độ lưu chuyển lao động xuyên biên giới này dẫn đến những hệ quả rất khác nhau. Ít nhiều, việc di chuyển dễ dàng của các cầu thủ đã nâng cao chất lượng và thành tích tại cấp độ quốc gia và khu vực cho những câu lạc bộ giàu nhất[6]. Ví dụ ở giải Champions League của châu Âu, sự đa dạng của các khuôn mặt lọt vào vòng 1/8 đã giảm đáng kể trong 20 năm qua. Báo cáo gần đây của hãng kế toán Deloitte & Touche cho thấy nguồn thu của 20 đội hàng đầu - toàn châu Âu - cũng tăng đáng kể do các câu lạc bộ giàu hơn, với những cầu thủ tốt hơn giành được nhiều thời lượng phát sóng hơn trên truyền hình[7]. Điều thú vị là, câu lạc bộ có doanh thu cao nhất trong năm 2005-2006, Real Madrid với 373 triệu USD, thành công về tài chính không chỉ nhờ việc tạo dựng được dấu ấn mang tính địa phương riêng mà còn biết nhắm tới việc quảng bá toàn cầu với dàn ngôi sao gồm các siêu sao bóng đá *(galácticos)*, với David Beckham và Ronaldo. (Điều này dường như gây ra những hậu quả nhất định với thành tích thi đấu của họ, khi tôi đang viết cuốn sách này thì Real Madrid đã bắt đầu xây dựng lại đội hình với những cầu thủ trẻ hơn sau giai đoạn thi đấu tệ hại).

Câu chuyện của những thành công ngày càng "chảy về chỗ trũng" đó, tuy vậy, không thể hiện ở tầm World Cup. Với những cầu thủ được rèn dũa kĩ thuật bởi các câu lạc bộ châu Âu, ngày càng có nhiều nước nghèo có đội hình mạnh ở tầm toàn cầu. Do vậy, trong năm kì World Cup gần đây nhất, vòng tứ kết nào cũng xuất hiện ít nhất là hai khuôn mặt mới. Sự xuất hiện của những nhân vật mới đó không dẫn tới những thay đổi lớn: cách biệt bàn thắng từ vòng tứ kết trở đi trong năm kì World Cup gần đây nhất luôn là 1 bàn so với tỉ lệ cách biệt trung bình là 2 bàn ở năm kì World Cup đầu tiên hồi sau Thế chiến. Rõ ràng, việc thiếu các dòng lưu chuyển lao động xuyên biên giới đã dẫn tới những kết quả rất khác biệt.

Sự tương đồng về trình độ hơn giữa các nước tuy vậy không có nghĩa là mọi sự khác biệt ở tầm quốc tế đã bị loại bỏ. Các phân tích số liệu chi tiết bảng xếp hạng của FIFA cho thấy điều này. Nhìn chung, các nước lớn với gốc văn hóa Latin thường ở vị trí cao, cùng với đó là các nước có khí hậu ôn đới và mức thu nhập đầu người cao (ở một mức độ nào đó)[8].

Các dòng chảy xuyên biên giới về vốn cũng như về lao động đáng

để ta suy nghĩ. Trong những năm gần đây đã có một số câu lạc bộ của giải Ngoại hạng Anh được các nhà đầu tư nước ngoài mua (như Roman Abramovich mua Chelsea). Nhưng những nỗ lực đầu tư nước ngoài vào các câu lạc bộ Brazil lại không thành công. Thử nghĩ đến câu chuyện buồn của Hicks, Muse, Tate & Furst ở Dallas cùng quyết định năm 1999 đầu tư vào bóng đá Brazil. Như một đối tác của công ty này khi đó nói: "Khó có thể tưởng tượng được mảng kinh doanh nào tốt hơn để đầu tư ở Brazil. Nếu bạn cộng tất cả số lượng người hâm mộ bóng chày, bóng rổ, bóng bầu dục và khúc côn cầu ở Mỹ thì con số đó vẫn thấp hơn số lượng người Brazil là fan của bóng đá[9]." Chỉ bằng phép tính số học thô này, Hicks, Muse tiếp quản quyền quản lý kinh doanh của Corinthians, Câu lạc bộ dẫn đầu ở São Paulo. Công ty đầu tư hơn 60 triệu USD vào đội bóng trong năm đầu tiên của hợp đồng 10 năm.

Thật không may cho Hicks, Muse, lối bóng của Brazil đầy cảm hứng đến đâu thì tính chính trị hóa và tham nhũng ở câu lạc bộ này cũng ngang ngửa đến vậy. Corinthians giành chức vô địch tại giải vô địch thế giới các câu lạc bộ vào năm 2000 nhưng phong độ của đội sau này sa sút đi và các cổ động viên bắt đầu phản đối kịch liệt việc mua bán các cầu thủ lớn, việc thay đổi màu áo thi đấu, thêm các loại hình quảng cáo. Đến năm 2003, trong một cuộc cãi vã với các đối tác tại địa phương của mình (bị cáo buộc là sử dụng sai tiền đầu tư), Hicks, Muse quyết định rút lui - tương tự như hai tập đoàn nước ngoài khác cũng đầu tư vào bóng đá Brazil vào khoảng thời gian này.

Câu chuyện ngắn về bóng đá này nói gì với chúng ta về toàn cầu hóa - và về chiến lược toàn cầu, đâu là trọng tâm của cuốn sách này?

- Quá trình toàn cầu hóa của bóng đá rất giống với nhiều yếu tố của quá trình toàn cầu hóa kinh tế toàn cầu: có một đỉnh cao trước Chiến tranh thế giới thứ I, tiếp đó là giai đoạn chững ngược lại vào giữa hai cuộc thế chiến, và rồi là phục hồi sau Chiến tranh thế giới thứ II. Giai đoạn phục hồi này, cùng với một loạt các khía cạnh khác, đã dẫn tới nhiều kỉ lục mới được thiết lập. Cũng trong thời gian này thì bóng đá lại thất bại

không thể để dấu ấn lại tại nước Mỹ - nước đến nay có thị trường thể thao lớn nhất toàn cầu. Điều này nhắc chúng ta rằng dù có nhiều kỉ lục mới, trên nhiều khía cạnh, toàn cầu hóa vẫn là không đồng đều và chưa hoàn chỉnh. Chương 1 áp dụng những câu chuyện của bóng đá vào bối cảnh lớn hơn của toàn cầu hóa.

- Thất bại của bóng đá cho đến nay tại thị trường Mỹ chỉ là một ví dụ cho thấy khác biệt giữa các nước có tầm quan trọng thế nào. Những căn cứ khác như văn hóa Latin, khí hậu ôn đới cùng ngưỡng phát triển kinh tế là những nguyên nhân giải thích về sự thành công của các nước trên bảng xếp hạng của FIFA. Việc hạn chế dòng lưu chuyển cầu thủ World Cup nhưng không phải ở mức độ câu lạc bộ cho thấy tầm quan trọng của các yếu tố hành chính và thể chế. Tương tự đó là ví dụ cho thấy đầu tư nước ngoài tại Anh thành công hơn là ở Brazil. Những yếu tố đó cho ta mường tượng trước một khuôn khổ để tư duy về sự khác biệt giữa các quốc gia: mô hình CAGE, sẽ được thảo luận trong chương 2, trong đó nhấn mạnh sự khác biệt về văn hóa, hành chính, địa lý và kinh tế giữa các nước.
- Câu chuyện đầu tư vào Brazil của Hicks, Muse, Tate & Furst cũng cho thấy một suy nghĩ thiên lệch khá phổ biến trong đánh giá chiến lược: nhấn mạnh về "chủ nghĩa quy mô" mà không quan tâm tới sự khác biệt giữa các quốc gia. Chương 3 thảo luận về cấu trúc chung để đánh giá tác động của yếu tố khác biệt khi cân nhắc các bước đi chiến lược - Cách tính thêm các giá trị - mà không chỉ giới hạn ở kích cỡ hay quy mô nền kinh tế.
- Chiến lược của các câu lạc bộ bóng đá cho thấy một loạt cách tiếp cận để ứng phó với các khác biệt giữa các vùng. Tôi gọi những cách tiếp cận này là chiến lược AAA (adaptation - thích nghi với sự khác biệt, aggregation - hội nhập để xóa đi các khác biệt, và arbitrage - tận dụng lợi thế của các khác biệt). Rất nhiều câu lạc bộ chỉ tập trung vào xây dựng tính địa phương riêng, đó là *thích nghi* với từng vùng cụ thể. Nhưng cũng có những câu lạc bộ tìm cách *tổng hợp* ở tầm quốc tế (ví dụ như cách thức kinh doanh toàn cầu của Real Madrid). Rồi một số

câu lạc bộ ở các nước nghèo chuyên cung cấp tài năng cho các câu lạc bộ giàu hơn; theo cách này, câu lạc bộ nghèo đang hỗ trợ cho quá trình *tận dụng lợi thế của những khác biệt*. Khai thác sự khác biệt cũng khá nổi trội, ít nhất là trong quá trình đầu tư từ nước này sang nước khác và trong quá trình sản xuất một nguồn đầu vào mang tính đặc thù, ở đây là bóng đá: thành phố Sialkot* ở Pakistan đã nổi tiếng là một trung tâm sản xuất trong suốt gần 100 năm và đến giờ vẫn được tính đến trong sản xuất của toàn cầu[10]. Chiến lược thích nghi với sự khác biệt, hội nhập để xóa các khác biệt, và tận dụng lợi thế của các khác biệt lần lượt là chủ đề của các chương 4, 5, và 6. Chương 7 là về hội nhập: bàn về mức độ để có thể hòa trộn giữa những chiến lược AAA này để đối phó với những khác biệt - dựa trên những đòi hỏi khác nhau của chúng.

- Cuối cùng, các miêu tả về bóng đá mới chỉ tập trung cho đến giai đoạn cuối năm 2006. Chúng ta không thể loại bỏ những yếu tố thay đổi sẽ diễn ra. Ví dụ, chủ tịch FIFA Sepp Blatter đã lên tiếng chống lại sự chi phối của các câu lạc bộ giàu có châu Âu, cùng với đó là hệ thống chuyển nhượng tự do các cầu thủ - coi đó như hình thức nô lệ[11]. Tương tự, sẽ luôn có những điểm gở về toàn cầu hóa khiến mọi người tranh luận có nên ngừng hay đảo ngược lại chu trình toàn cầu hóa. Chương 8 sẽ sử dụng những lập luận có từ các chương trước để bàn về cách bạn nên suy nghĩ về những tranh cãi này - và công ty của bạn có thể làm được gì *bây giờ* để xây dựng đường đi tới một tương lai tốt đẹp hơn.

Tóm lại, điểm khác biệt của cuốn sách về chiến lược toàn cầu này là sự nhấn mạnh của nó vào yếu tố khác biệt giữa các nước. Ý tưởng của nó là nhằm giúp các doanh nghiệp nhìn thế giới này như thực tại vốn có của nó, thay vì ở hình thức lý tưởng hóa nào đó, để có thể làm ăn sinh lời. Để đạt được mục tiêu này, cuốn sách thể hiện *ba yếu tố*. Thứ nhất, cuốn sách này *dễ đọc* bởi quan điểm thống nhất, sư cô đọng và luôn có các tóm tắt ở cuối mỗi chương và sử dụng rất nhiều dẫn chứng. (Các ví dụ và trao đổi thêm có thể tìm

* Một thành phố nổi tiếng về sản xuất đồ thể thao ở tỉnh Punjab, Pakistan (ND)

thấy ở website của tôi tại: http://www.ghemawat.org.) Thứ hai, cuốn sách này rất *gần với thực tế* cho những người ra quyết sách về kinh doanh. Tất cả những gì tôi viết là về nhu cầu của họ (cuốn sách cũng có thể được những người ra quyết sách công và những người muốn tìm hiểu về kinh doanh quốc tế quan tâm) và luôn bàn luận trên cơ sở thực tế bằng việc nhấn mạnh vào việc tạo dựng và giành được các giá trị. Trên khía cạnh này, cũng quan trọng là các công ty từ nhiều vùng khác nhau của thế giới có thể có những thay đổi trên cơ sở khuôn khổ được đưa ra - điều cho thấy là có ngay các bài tập thực hành để vận dụng. Và thứ ba, cuốn sách này rất *chặt chẽ* trên khía cạnh tiến hành các nghiên cứu trên nhiều lĩnh vực khác nhau - kể cả về kinh tế quốc tế, tổ chức công nghiệp, chiến lược kinh doanh, và kinh doanh quốc tế - cũng như là việc trao đổi chuyên sâu với nhiều người làm trong lĩnh vực này.

PHẦN I
GIÁ TRỊ TRONG THẾ GIỚI ĐẦY KHÁC BIỆT

CHƯƠNG 1 TÓM TẮT các minh chứng cho thấy hiện trạng của thế giới hiện nay mới chỉ là bán toàn cầu hóa (semiglobalization); các mức độ hội nhập xuyên biên giới nhìn chung đang ngày càng tăng, và trong nhiều trường hợp tạo ra nhiều dấu mốc mới, nhưng vẫn chưa đạt tới ngưỡng hội nhập hoàn toàn và điều này sẽ còn duy trì trong nhiều thập kỉ tới. Chương này tiếp tục giải thích vì sao bán toàn cầu hóa đòi hỏi các chiến lược đặc biệt riêng cho các hoạt động xuyên quốc gia - và tại sao nếu không làm vậy có thể dẫn tới những kết quả bi đát.

Chương 2 thu thập các lý do cho thấy biên giới vẫn còn là rào cản và phân loại các rào cản thành các mảng văn hóa (culture), hành chính (administration), địa lý (geography) và kinh tế (economy) - viết tắt là CAGE - giữa các nước. Khuôn khổ này có thể áp dụng tốt nhất ở phạm vi ngành vì mỗi ngành lại có những khác biệt rất lớn. Trong hầu hết các ngành công nghiệp thì nước xuất phát của hàng hóa có liên hệ mật thiết với điểm đến của hàng hóa - một điểm thường bị tránh né khi phân tích chi tiết về các quốc gia.

Chương 3 bàn về vấn đề *tại sao* - nếu có - các tập đoàn nên toàn cầu hóa trong thế giới mà các khoảng cách vẫn còn tồn tại. Chương này đưa ra bảng điểm để theo dõi quá trình tạo dựng giá trị, không chỉ bao gồm những thành tố quen thuộc hay được nhắc đến như quy mô, kích cỡ nền kinh tế. Đồng thời, chương này còn cung cấp các định hướng phân tích và một loạt các câu hỏi cần đặt ra - cùng với câu trả lời. Mục tiêu là nhằm củng cố phần thực tiễn nhiều hơn về cách thức làm thế nào các chiến lược xuyên quốc gia sẽ tăng thêm phần giá trị khi giải quyết các thách thức khác biệt lớn. Những chiến lược này sẽ là chủ đề chính trong phần II của cuốn sách.

1

Bán toàn cầu hóa và Chiến lược

Quá trình toàn cầu hóa các thị trường đang trong tầm tay. Cùng với đó, thế giới thương mại đa quốc gia đang đi tới điểm kết thúc, các tập đoàn đa quốc gia cũng vậy... Các tập đoàn đa quốc gia hoạt động ở nhiều nước, thay đổi sản phẩm và quy trình tại từng nước với chi phí tương đối cao. Các tập đoàn toàn cầu hoạt động với sự tương đồng tuyệt đối... họ bán cùng thứ hàng giống nhau theo cách y như nhau ở mọi nơi.

- Ted Levitt, THE GLOBALIZATION OF MARKETS
(Sự toàn cầu hóa các thị trường), 1983

MỘT PHẦN TƯ THẾ KỈ sau tuyên bố mạnh dạn của Ted Levitt, sự hào hứng về toàn cầu hóa các thị trường đã chuyển sang sự hào hứng về toàn cầu hóa quá trình sản xuất[1]. Điều vẫn không thay đổi là tầm nhìn về tương lai của toàn cầu hóa, cuốn đi tất cả những gì từng xuất hiện trước đó. Quan điểm này dẫn tới sự tập trung vào các chiến lược hậu toàn cầu hóa, hậu thế giới hội nhập - các chiến lược không tránh khỏi đi vào con đường cho rằng một chiến lược chung có thể phù hợp với tất cả. Đó là lý do tại sao định nghĩa của Levitt về chiến lược toàn cầu như một chiến lược chung cho thế giới hội nhập vẫn giữ tính chi phối.[2]

Và, xin lỗi người đồng nghiệp quá cố của tôi tại trường kinh doanh Đại học Harvard, định nghĩa đó đã lộn ngược đầu. Trong cuốn sách này, tôi tái định nghĩa lại chiến lược toàn cầu để miêu tả các phương án chiến lược rộng hơn. Quan điểm của tôi là sự khác biệt giữa các nước vẫn lớn hơn những gì chúng ta nhìn nhận nhiều.

Do đó, các chiến lược từng cho rằng quá trình toàn cầu hóa đã hoàn tất thường nhấn mạnh vào sự chuẩn hóa ở tầm quốc tế và mở rộng vô định hướng. Việc tận dụng lợi thế giống nhau giữa các nước đương nhiên là quan trọng. Tuy vậy, việc giải quyết các khác biệt vẫn luôn là vấn đề then chốt. Về ngắn hạn và trung hạn, các chiến lược xuyên biên giới hiệu quả phải giải quyết được cả hai yếu tố này trong thế giới thực tại mà tôi gọi là *bán toàn cầu hóa*. Mục tiêu chính của cuốn sách này là mở rộng những suy nghĩ về các chiến lược xuyên biên giới trong một thế giới bán toàn cầu hóa.

Chương này bắt đầu bằng việc định nghĩa bán toàn cầu hóa là thế nào - thực tế đó là trạng thái thực sự của thế giới hôm nay và ngày mai. Định nghĩa chủ yếu dựa vào những số liệu đang có, vì như cố thượng nghị sĩ Daniel Patrick Moynihan nhìn nhận, tất cả đều tùy vào quan điểm của chúng ta chứ không phải bởi những thông tin của ta. Sau đó, chương này sẽ nêu ra những vấn đề liên quan cho chiến lược của các công ty, dựa vào ví dụ của một tập đoàn đa quốc gia lớn là Coca Cola. Vào khoảng thời gian mà bài viết của Levitt xuất hiện, Coke đã bắt đầu chiến lược toàn cầu giống như những gì ông đề xuất.

Biết tương lai ngay hiện tại?

Chỉ nhìn vào danh sách Thư viện của Quốc hội Mỹ có thể thấy chúng ta đã ngập tràn sách về toàn cầu hóa. Có hơn *năm ngàn* cuốn sách về chủ đề này được xuất bản từ năm 2000 tới 2004, so với khoảng chưa đầy 500 cuốn trong toàn bộ thập niên 1990. Thực tế, giai đoạn từ giữa 1990 tới 2003, tỉ lệ tăng các đầu sách liên quan đến toàn cầu hóa - tăng hơn gấp đôi sau mỗi 18 tháng - thậm chí còn vượt qua định luật Moore danh tiếng!

Giữa những huyên náo này, sách toàn cầu hóa thu hút được khá nhiều sự chú ý bằng việc vẽ ra viễn cảnh về "tương lai của toàn cầu hóa." Những cuốn sách này có xu hướng trưng bày những đặc điểm chung như: mang tính cảm tính nhiều hơn là lý trí, dựa nhiều vào những dự báo, gợi nhiều hình ảnh biểu tượng (kiểu như biến mọi thứ như một dấu hiệu), nhấn mạnh về việc tạo ra con người "mới",

và, có lẽ trên hết, thường là ồn ào, gây nhiều chú ý.[3] Thế giới phẳng là hình mẫu tiêu biểu của chuyện tương lai của toàn cầu hóa trong những cuốn sách này.[4] Do vậy, trong một cuộc phỏng vấn gần đây trên truyền hình đầu tiên, câu hỏi đầu tiên tôi nhận được - khá chân thành - là tại sao tôi vẫn nghĩ thế giới này hình cầu.[5] Những viễn cảnh thế giới toàn cầu hóa khác cũng được nói rất hay như: Sự chấm dứt của các khoảng cách, sự chấm dứt của lịch sử, hay như cách nói ưa thích của Levitt, sự hội tụ của các thị hiếu. Một số tác giả theo dòng suy nghĩ này coi tương lai của toàn cầu hóa là điều tốt đẹp - giải thoát khỏi những chia rẽ bộ tộc từ thời cổ gây chia rẽ con người hay coi đó là cơ hội để bán cùng thứ đồ cho mọi người trên thế giới. Một số lại coi đó là điều tệ hại: quá trình sẽ dẫn đến mọi người cùng ăn một thứ thức ăn nhanh. Dù khác nhau nhưng tất cả đều coi (hay dự đoán) một sự quốc tế hóa đã sắp hoàn tất.

Đây chính là điểm tôi thấy không đồng ý nhất - trên cơ sở của các số liệu chứ không phải về quan điểm. *Hầu hết các hoạt động kinh tế được tiến hành trong hay xuyên biên giới vẫn đang bị địa phương hóa tương đối bởi các quốc gia.*

Ví dụ, bạn hãy tự hỏi coi tổng lượng đầu tư trực tiếp nước ngoài FDI tỉ lệ thế nào với tổng vốn cố định của toàn cầu (nói cách khác, trong tất cả số vốn được đầu tư trên thế giới, có bao nhiêu là được thực hiện ở nước bên ngoài của các công ty?). Có lẽ bạn đã từng nghe câu nói khoa trương rằng "đầu tư không biết đến biên giới" hay thứ gì đó tương tự. Thực tế thì tỉ lệ của FDI với tổng vốn cố định toàn cầu luôn thấp hơn 10% trong suốt 3 năm gần đây nhất có con số thống kê (2003-2005). Nói cách khác, FDI chưa chiếm tới 10 xu trên mỗi đồng được đầu tư - thậm chí có thể thấp hơn rất nhiều nếu nhận ra rằng rất nhiều vốn FDI chủ yếu là cho các hoạt động sáp nhập và mua lại - có nghĩa là đầu tư mà không thực sự tạo ra hoạt động vốn tăng thêm. Và mặc dù làn sóng sáp nhập có thể đẩy tỉ lệ FDI trên tổng vốn toàn cầu lên trên 10%, tỉ lệ này chưa bao giờ đạt tới 20%.[6]

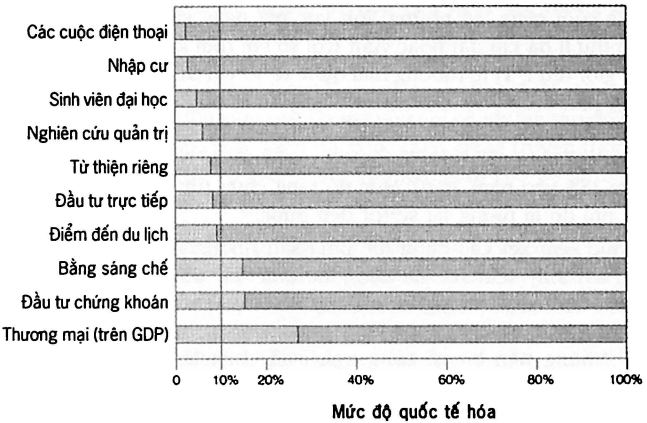
FDI không chỉ là một ví dụ đơn lẻ. Hình 1-1 tổng kết số liệu quốc tế hóa trên 10 phương diện. Như bạn có thể thấy, mức độ quốc tế hóa của hầu hết các phương diện đều gần với mốc 10% - con số ngẫu nhiên cũng là trung bình của cả 10 lĩnh vực - hơn là mốc

100%.[7] Lĩnh vực duy nhất có khác biệt về mặt tuyệt đối - tỉ lệ thương mại trên GDP ở phía cuối của biểu đồ - có thể chỉ xấp xỉ 20% nếu chúng ta loại trừ các yếu tố tính lặp khi thống kê.[8] Vì vậy nếu tôi phải phỏng đoán mức độ quốc tế hóa của bất cứ hoạt động nào tôi không có thông tin cụ thể, tôi ước chừng mức độ đó sẽ sát với 10% hơn là 100%. Tôi gọi đó là "giả định 10%."

Dù có giả định 10%, tôi vẫn thích gọi tình trạng hiện nay là bán toàn cầu hóa hơn là "1/10 toàn cầu hóa" (deciglobalization). Lý do là 10% không phải là thứ gì mang tính bất biến toàn cầu: tôi đoán chắc rằng trong vài thập kỉ tới sẽ chứng kiến sự quốc tế hóa ngày càng tăng của rất nhiều lĩnh vực trong biểu đồ 1-1, và tỉ lệ trung bình chung của chúng sẽ tăng dần (chậm). Thứ hai, nếu mức độ quốc tế hóa đang phá nhiều kỉ lục trong nhiều lĩnh vực thì có thể quốc tế hóa đang được chú ý nhiều hơn mức độ đóng góp thực sự của nó cho hoạt động kinh tế - toàn cầu hóa đang ngày càng quan trọng và đang mở rộng tới những chân trời chưa từng được khám phá. Thứ ba, mối quan tâm mang tính thương mại với quốc tế hóa có thể vượt quá mức độ quốc tế hóa hiện tại của nó vì thương mại có những lợi thế riêng nhất định - cũng như là nhược điểm - nếu so với các hình thức hợp tác xuyên biên giới khác. Do đó, các tập đoàn lớn nhất thường có mức độ quốc tế hóa cao hơn con số 10%: ví dụ, một trăm tập đoàn lớn nhất thế giới (không tính các tập đoàn tài chính) thường có trung bình khoảng một nửa số doanh thu, tài sản và nhân lực là ở nước ngoài.[9] Và rất nhiều công ty nhỏ khác cũng khát khao để tăng mức độ quốc tế hóa của mình.

Do vậy, mục đích các số liệu ở biểu đồ 1-1 - và các số liệu về hội nhập thị trường khác tôi đưa ra có tính hệ thống trong nghiên cứu này - không phải là chúng ta nên phớt lờ các vấn đề mang tính xuyên biên giới mà là chúng ta nên nhìn từ góc độ bán toàn cầu hóa.[10] Từ góc độ này, chúng ta có thể ngạc nhiên khi thấy mức độ phóng đại thế nào của các tuyên bố về toàn cầu hóa.

BIỂU ĐỒ 1-1 : **Giả định 10%**



Tiết lộ về tương lai trong ngắn hạn?

Có một lời kháng biện thường được dùng để bao biện cho sự tiên tri về toàn cầu hóa: quan điểm rằng dù thế giới chưa thật phẳng hôm nay nhưng ngày mai thì sẽ phẳng.[11]

Để đối đáp với kháng biện này, chúng ta nên quan sát các xu thế hơn là quan sát mức độ hội nhập ở bất cứ thời điểm nào đó. Kết quả có được thật thú vị. Trong nhiều lĩnh vực, mức độ hội nhập từng đạt ngưỡng cao nhất từ nhiều năm trước. Ví dụ, các tính toán sơ cho thấy tỉ lệ di cư quốc tế đạt hồi năm 1900 - ngưỡng điểm đầu của giai đoạn di cư - cao hơn chút so với 2005.[12]

Cùng với những lĩnh vực mới, những kỉ lục mới cũng được thiết lập. Tuy vậy, những hiện tượng đó chỉ xảy ra tương đối gần đây, sau một giai đoạn dài những trì trệ và bước lùi. Ví dụ, tỉ lệ FDI trên GDP từng đạt đỉnh trước Chiến tranh thế giới thứ I và sau này không đạt lại được ngưỡng đấy cho đến tận những năm 1990. Thực tế, một số nhà kinh tế học đã lập luận rằng nét phát triển đáng chú ý nhất trong vài thế kỉ qua là sự giảm mức độ quốc tế hóa trong thời

gian giữa hai thế chiến - ví dụ rõ ràng nhất là trường hợp của FDI.[13]

Và cuối cùng, có những lĩnh vực mà ngay sau Chiến tranh thế giới thứ II đã kịp đạt hoặc vượt trội so với thời kì trước Chiến tranh thế giới thứ I. Tỉ lệ thương mại quốc tế so với GDP là ví dụ: tỉ lệ này vượt mức trước thế chiến thứ I ngay từ những năm 1960, đạt gần 20% vào năm 1979 và hơn 25 năm sau đạt mức 27%. Ngoại suy theo tỉ lệ tăng này thì tỉ lệ thương mại quốc tế trên GDP sẽ đạt dưới mức 35% vào năm 2030. Mức độ tăng chưa từng có nhưng khó có thể nói đó là tương lai sẽ tốt đẹp được.[14]

Việc xem xét các động lực phía sau những xu hướng này cũng hữu ích. Hãy xem xét hai động lực thúc đẩy hội nhập được những người tiên tri về tương lai tốt đẹp nhấn mạnh nhiều nhất:[15]

- Những tiến bộ về công nghệ, đặc biệt là công nghệ truyền thông.
- Những thay đổi chính sách dẫn đến các nước tham gia nhiều hơn vào nền kinh tế thế giới.

Câu hỏi đặt ra là: Liệu hai động lực quan trọng đó có thực sự đưa chúng ta tới một thế giới hội nhập trong ngắn hạn?

Tiến bộ của công nghệ truyền thông

Những tiến bộ về công nghệ được coi là động lực nhiều nhất cho sự toàn cầu hóa hoàn toàn.[16] Đáng chú ý nhất là tiến bộ trong lĩnh vực giao thông và, đặc biệt là công nghệ truyền thông. Ví dụ, chi phí gọi ba phút điện thoại từ New York tới London đã giảm từ 350 USD năm 1930 xuống chỉ còn khoảng 40 cent vào năm 1999 và giờ thì đang tiến về 0 với công nghệ gọi điện qua Internet. Và Internet cũng chỉ là một trong rất nhiều hình thức kết nối mới - có được nhờ quá trình số hóa, sự hội tụ của các loại hình truyền thông và máy tính - có mức độ tiến bộ nhanh gấp nhiều lần so với dịch vụ điện thoại cổ lỗ sĩ. Mức độ tiến bộ nhanh chóng này đã khiến nhiều người vội lên tiếng về sự toàn cầu hóa hoàn toàn, trong số này có tuyên bố trong cuốn *Death of Distance (Sự chấm dứt của khoảng cách)* của Frances Cairncross - một trong những cuốn sách khá tốt của nhóm này:

> Những ý tưởng mới sẽ lan truyền nhanh hơn, vượt qua những biên giới. Những nước nghèo sẽ tiếp cận ngay với thông tin từng bị thế giới công nghiệp kìm hãm và được truyền tải đi vô cùng chậm chạp - nếu có. Toàn thể những người bỏ phiếu giờ có thể biết những điều vốn chỉ có vài quan chức biết. Những công ty nhỏ sẽ cung cấp dịch vụ mà vốn chỉ có những tập đoàn khổng lồ cung cấp. Theo cách đó, cuộc cách mạng truyền thông mang tính dân chủ và giải phóng lớn lao, giúp xóa bỏ sự mất cân bằng giữa lớn và nhỏ, giàu và nghèo.[17]

Có mức độ hợp lý lớn trong một số ý tưởng của Cairncross. Công nghệ và những chuẩn mực mới cho phép kết nối và hợp tác ở những khoảng cách xa - điều đó là quan trọng. Cũng có thể như Cairncross nói, sự tách biệt giữa nơi dịch vụ *được thực hiện* và nơi chúng *được cung cấp* tạo ra ảnh hưởng rất lớn.

Dẫu vậy, sẽ là phóng đại ghê gớm nếu nhảy từ những hợp lý đó để tuyên bố "sự chấm dứt các khoảng cách" chỉ dựa vào tiến bộ của công nghệ truyền thông. Thử nghĩ lại về Internet. Không thể đo chính xác được mức độ quốc tế hóa của dòng lưu chuyển Internet, đặc biệt có nhiều yếu tố làm "tăng ảo" những lưu lượng ngay trong nội bộ mạng. Con số ước tính tốt nhất tôi có về mức độ quốc tế hóa của mảng này là dưới 20% một chút, với xê dịch khoảng 2-10%. Trên mức độ thay đổi, tỉ lệ quốc tế hóa, đặc biệt là dòng lưu lượng giữa các châu lục hiện đang giảm hơn là tăng do các lý do như tăng các giao thức đồng đẳng (peer-to-peer) tới sự phát triển của các trung tâm thay thế cho nước Mỹ, vốn cho đến gần đây vẫn là tâm điểm của các dòng lưu chuyển quốc tế.

Các ví dụ mang tính thương mại cho kết luận chính xác hơn nhờ các dữ liệu cụ thể. Nhìn vào các dịch vụ công nghệ thông tin (IT), vốn được coi là điển hình về việc công nghệ giúp thúc đẩy toàn cầu hóa. Chỉ khoảng 2% hoặc 11% các dịch vụ vậy - tùy thuộc cách tiếp cận là tổng thị trường tiềm năng hay là phần tính được ngay ở hiện tại - là thuê ở nước ngoài.[18] Coi thử một ví dụ để giải thích rõ hơn về các rào cản biên giới cũng như là sự phóng đại về hiệu quả của công nghệ, chúng ta có thể xem trường hợp của Google.

Tập đoàn này khoe rằng đang hỗ trợ hơn 100 ngôn ngữ, và kết quả là, gần đây được coi là trang Web có tính toàn cầu hàng đầu

thế giới. Nhưng tầm vươn của Google tại nước Nga - quê hương gốc của nhà đồng sáng lập Google Sergey Brin - mới chỉ đạt 28% vào năm 2006, so với 64% của Yandex và 53% của Rambler, hai đối thủ chính trong nước chiếm tới 91% thị trường quảng cáo liên quan tới tìm kiếm trên mạng.[20] Vấn đề của Google phần nào ở đây là do sự phức tạp về mặt ngôn ngữ: danh từ của Nga có tới ba giống và sáu loại, các động từ đều là bất quy tắc, ý nghĩa của từ có thể khác đi phụ thuộc vào phần cuối từ hay ngữ cảnh. Thêm vào đó, các đối thủ trong nước thích nghi tốt hơn với hoàn cảnh nhờ các ưu thế như phát triển cơ chế thanh toán thông qua các ngân hàng truyền thống do cơ sở chi trả qua thẻ tín dụng hay chi trả qua mạng còn quá yếu. Và dù Google đã tăng gấp đôi được tầm với của mình kể từ năm 2003, công việc này đòi hỏi phải thành lập bộ máy và thuê các kĩ sư ở Nga - điều cho thấy tầm quan trọng của sự xuất hiện bằng con người thực sự tại địa phương đó.

Công việc khó khăn của Google khi đối phó với những nhà kiểm soát ở Trung Quốc là ví dụ khác cho thấy các vấn đề biên giới vẫn còn ảnh hưởng: các chính quyền ngày càng giỏi trong việc tạo các mạng lưới kín của quốc gia và áp đặt các luật lệ của nước mình (được hỗ trợ phần nào bởi chính các công nghệ định vị địa lý trên mạng cũng đang ngày càng phát triển). Nhiều chuyên gia coi thành công của chính quyền Pháp năm 2000 trong việc ngăn chặn việc bán đồ tưởng niệm chế độ Quốc xã của Yahoo! là một trong những tiền lệ thấy rõ của việc này. Và sự can thiệp có ảnh hưởng kinh tế lớn nhất chắc hẳn là quyết định hồi năm 2006 của chính phủ Mỹ cấm việc cờ bạc trên mạng.

Những vấn đề liên quan tới các rào cản biên giới trên mạng đó được thảo luận chi tiết trong cuốn sách với đề phụ ấn tượng là *Illusions of a Borderless World* (Ảo tưởng về một thế giới không biên giới) mà trong đó viết rằng "Cái chúng ta từng gọi là một mạng lưới toàn cầu giờ đang trở thành tập hợp của những mạng lưới các quốc gia dân tộc."[21] Chương 2 sẽ xem xét tổng quát hơn về những rào cản đối với các hoạt động kinh tế, tổng hợp và phân loại chúng theo mô hình CAGE (Văn hóa - hành chính - địa lý - kinh tế) khi suy nghĩ về sự khác biệt giữa các quốc gia.

Các chính sách mở cửa

Động lực đáng chú ý thứ hai cho sự hội nhập quốc tế là một loạt các thay đổi chính sách dẫn đến việc nhiều nước - đặc biệt là Trung Quốc, Ấn Độ và Liên Xô cũ - chuyển từ trạng thái thờ ơ sang tham gia sâu hơn vào các hoạt động kinh tế quốc tế. Các nhà kinh tế Jeffrey Sachs và Andrew Warner cho ta một trong những miêu tả hay nhất (dù vẫn cùng quan điểm về tương lai của toàn cầu hóa) về những thay đổi chính sách cùng những tác động:

> Những năm từ 1970 đến 1995, đặc biệt là trong thập niên cuối cùng vừa qua, đã chứng kiến sự hội nhập về kinh tế và hòa hợp thể chế giữa các nước đáng kể nhất trong lịch sử. Dù hội nhập kinh tế đã tăng trong suốt những năm 1970 và 1980, mức độ hội nhập đột ngột trở thành trọng tâm thực sự kể từ năm 1989. Đến năm 1995, một hệ thống kinh tế toàn cầu mang tính chi phối bắt đầu nổi lên.[22]

Đúng là những mở cửa về chính sách này đóng vai trò quan trọng. Nhưng mô tả như thể là một biển thay đổi thì chắc chắn không chính xác. Nên nhớ rằng sự hội nhập đến giờ vẫn rất hạn chế. Trong khi đó, nhiều chính sách mà loài người hay thay đổi của chúng ta từng thông qua hoàn toàn có thể đảo ngược lại được - một điều đáng ngạc nhiên. Do vậy mà cuốn *End of History* (Chấm dứt của lịch sử) của Francis Fukuyama, trong đó nói chủ nghĩa tư bản với dân chủ tự do và thúc đẩy bằng công nghệ đang thắng thế trước các hệ tư tưởng khác, dường như có vẻ khá lạ vào lúc này.[23] Đặc biệt là sau sự kiện ngày 11-9 năm 2001, *Xung đột giữa các nền văn minh (Clash of Civilizations)* của Samuel Huntington có vẻ mang tính dự đoán chính xác hơn.[24]

Nhưng dù bạn có ở trên chiếc máy bay kinh tế, như Sachs và Warner ngồi, thì bạn cũng có thể nhanh chóng thấy các phản chứng đối với những chính sách mở cửa tưởng chừng không thể đảo ngược. Cái gọi là đồng thuận Washington về những chính sách mở cửa, thân thiện thị trường, đối phó với cuộc khủng hoảng tiền tệ châu Á đã sứt mẻ đáng kể - ví dụ theo hướng chuyển sang "chủ nghĩa dân túy mới" đang lan rộng ở Mỹ Latin - tới mức ta bắt đầu nhìn thấy

những bài viết với tiêu đề kiểu như "Phải chăng đồng thuận Washington đã chết?" Về mặt kết quả, số lượng các nước - ở Mỹ Latin, châu Phi và các nước Liên Xô cũ - rớt khỏi các "câu lạc bộ đồng đẳng" (hiểu theo nghĩa thu hẹp được khoảng cách về năng suất và cơ cấu với các nước công nghiệp phát triển) cũng đầy ấn tượng như các nước mới kịp tham gia.[25] Ở mức độ đa phương, việc vòng đàm phán Doha thất bại mùa hè năm 2006 - khiến tờ *The Economist* phải đưa ra trang bìa tiêu đề "Tương lai của toàn cầu hóa" - là những dấu hiệu chẳng tốt lành gì.[26] Thêm vào đó, làn sóng những sáp nhập và mua lại xuyên biên giới gần đây đang đối mặt với chủ nghĩa bảo hộ ngày càng tăng ở một loạt các nước chứ không còn thuận lợi như cuối những năm 1990.

Đương nhiên, khi mà những trạng thái này từng biến động hơn một lần trong những thập kỉ gần đây thì chưa chắc chúng sẽ lại thay đổi lần nữa trong tương lai. Những chuyển điệu như vậy sẽ được bàn thảo kĩ hơn ở chương 8. Điểm nhấn ở đây là chúng ta không chỉ *có thể* đảo ngược lại chiều quay của kim đồng hồ toàn cầu hóa mà còn có thêm một loạt những ví dụ gần đây thật sự diễn ra theo hướng này trong giai đoạn giữa hai cuộc chiến tranh. Cụ thể, chúng ta phải cân nhắc khả năng rằng hội nhập kinh tế sâu sẽ không thể hòa hợp được với vấn đề chủ quyền quốc gia.[27]

Trong khi động lực về mặt công nghệ cho sự hội nhập kinh tế có thể là không đảo chiều được, chúng ta không thể kết luận tương tự như thế về các động lực chính sách. Các động lực chính sách còn là nền móng dễ lung lay hơn cho những người ủng hộ quan điểm về sự hội nhập hoàn toàn - đó là chưa nói đến các chiến lược đưa ra dựa trên các tầm nhìn đó!

Thật thú vị khi nghĩ niềm tin của con người vào toàn cầu hóa dẫn tới việc họ phóng đại thực tế bán toàn cầu hóa tới mức như vậy. Cách ngôn của Jean de la Fontaine rằng "Mọi người dễ dàng tin vào những gì họ sợ hoặc họ muốn" có thể tổng hợp được ít nhất một số giải thích: sự nghi ngờ của những người e sợ sự thống trị trên toàn cầu của những tập đoàn đa quốc gia, sự bành chọe hơn người của những nhóm đặc quyền được gọi là những người Davos hay những người toàn cầu, sự lo lắng của những người cố gắng "sống chung với lũ", chủ nghĩa không tưởng ngây thơ của những người toàn cầu

hóa, v.v. Nhưng dành nhiều thời gian cho vấn đề này thì giống như H.L. Mencken miêu tả về chuyện đi sở thú: có vẻ hấp dẫn nhưng chẳng hiệu quả gì. Vì vậy, giờ là lúc nên coi tác động đối với các công ty và chiến lược toàn cầu của họ. Chúng ta sẽ theo dõi điều này bằng câu chuyện khá kinh ngạc của Coca Cola.

Câu chuyện của Coke

Ngay cả những công ty với kinh nghiệm, sự có mặt và thành công toàn cầu đáng kể vẫn có thể mắc bẫy với những tầm nhìn về toàn cầu hóa này - và do đó đặt họ vào những mối nguy lớn. Câu chuyện cảnh giác cụ thể ở đây là về Coca-Cola, vốn có sự xuất hiện trên toàn cầu lớn hơn bất cứ công ty nào trên thế giới, sở hữu một trong những thương hiệu có giá trị nhất và kiếm được lợi nhuận ở nước ngoài nhiều hơn rất nhiều lần so với ở sân nhà. Cho đến tận cuối những năm 1990, Coke được coi là hình mẫu về quản lý tầm toàn cầu. Nhưng kể từ đó, công ty đã bị sa sút - mà đến bây giờ vẫn đang cố vượt qua giai đoạn đó. Hãy thử coi Coke dưới thời các Giám đốc điều hành (CEO) khác nhau.

Thông tin cơ bản

Thành lập năm 1886, Coke lần đầu tiên xuất khẩu ra ngoài nước Mỹ vào năm 1902 khi du nhập vào Cuba - cùng năm mà đối thủ truyền kiếp Pepsi-Cola bắt đầu hoạt động kinh doanh. Tới năm 1929, 5 năm trước khi Pepsi có liên doanh nước ngoài đầu tiên (ở Canada), Coke đã được bán ở 76 quốc gia trên thế giới. Sự xuất hiện mang tính quốc tế đó được thúc đẩy thêm nhờ Chiến tranh thế giới thứ II khi chính quyền Mỹ duy trì chính sách cung cấp loại nước giải khát này cho lính. Không phải trải qua cảnh khốn khó của chiến tranh, Coke xây dựng được 63 cơ sở đóng chai trên toàn thế giới. Sức vươn toàn cầu của công ty lại tiếp tục sau chiến tranh, dưới sự lãnh đạo của Robert Woodruff - người lãnh đạo công ty từ đầu những năm 1920 cho đến đầu những năm 1980 và là người công khai tuyên bố: "Ở mọi nước trên thế giới, Coca Cola đều chi phối. Chúng tôi thấy mình phải cắm cờ ở mọi nơi, thậm chí trước

khi cả những người Công giáo tới đó. Định mệnh của Cola là thừa kế trái đất này."[28]

Nhưng mặc dù có những thành tựu này (mà có người hóm hỉnh gọi là "sự thực dân hóa của Coca"), chiến lược của Coke vẫn tiếp tục theo hướng "đa địa phương" trong giai đoạn này. Các hoạt động địa phương của Coke thường có tính tự do cao. Mục tiêu chính của họ là tạo ra được mạng lưới hơn một ngàn cơ sở đóng chai, thuê số lượng nhân công nhiều gấp 50 lần so với tập đoàn mẹ và đảm nhiệm hầu hết công việc trong hệ thống của Coke.

Roberto Goizueta: Khai thác sự tương đồng

Roberto Goizueta giữ chức CEO của Coke từ năm 1981, tiếp tục sự nghiệp thúc đẩy thị trường quốc tế của Woodruff nhưng đồng thời tiến hành chuyển đổi phương thức quản lý. Trong thời kì nắm quyền của ông, Coke bắt đầu tiến hành *hoạch định* đặc điểm tập đoàn toàn cầu của mình một cách dữ dội: chiến lược của họ phản ánh cảm nhận của Goizueta rằng sự khác biệt cơ bản duy nhất giữa thị trường Mỹ và các thị trường khác là mức độ thâm nhập ở các thị trường nước ngoài thấp hơn. Như ông nói trong một bài diễn văn, "Đến thời điểm này ở Mỹ, người ta tiêu thụ nước ngọt nhiều hơn bất cứ thứ chất lỏng nào khác, kể cả là nước máy thông thường. Nếu chúng ta tận dụng được hết những cơ hội của mình, một ngày nào đó, không lâu lắm khi Coke bước qua tuổi 100 của mình, chúng ta sẽ thấy làn sóng này ở lần lượt thị trường này đến thị trường khác."[29]

Niềm tin căn bản vào sự tương đồng giữa các nước này đưa ra một chiến lược toàn cầu nhấn mạnh hơn bao giờ hết vào sự tăng trưởng quốc tế, hiệu quả kinh tế nhờ quy mô, không bị ràng buộc vào quốc gia, có mặt ở khắp nơi, tập trung hóa và chuẩn hóa:

- *Cơn sốt tăng trưởng:* Dù tăng trưởng ở Mỹ giai đoạn giữa những năm 1980 chậm, Goizueta nhắm đến những mục tiêu mang tính lịch sử và đặt trọng tâm nhiều vào các thị trường ngoài Mỹ để đạt được mục tiêu này. Tin tưởng vào sự tương đồng giữa các nước, toàn bộ phần còn lại của thế giới giống như đại dương xanh của những cơ hội tăng trưởng: ví dụ, trong năm cuối cùng Goizueta làm CEO, Coke bán được 114 lít nước ngọt

cho mỗi đầu người ở Mỹ (nước chiếm 5% dân số toàn cầu) so với mức độ trung bình 13,3 lít/người trên toàn thế giới. Vẫn còn nhiều cơ hội tăng trưởng!

- *Hiệu quả kinh tế nhờ quy mô:* Goizuete hoàn toàn tin tưởng vào lý thuyết hiệu quả kinh tế nhờ quy mô và điều này sẽ giúp tăng thị phần của Coke. Ông giải thích trong một diễn văn ngay trước khi từ trần, "Chúng ta đã có thương hiệu nổi tiếng nhất trên thế giới. Thực tế, trong 5 nhãn hàng nước ngọt nổi tiếng nhất chúng ta có 4... Theo tôi, đây là xuất phát điểm có ưu thế quá lớn. Tôi không thể nghĩ ra loại hình kinh doanh nào có vị thế thành công được hơn chúng ta... trong thời điểm mà các rào cản thương mại đang đổ nhào."[10] Một lần nữa, chiến lược của Goizueta đi liền với niềm tin vào sự tương đồng giữa các nước.
- *Không bị ràng buộc về mặt quốc gia:* Năm 1996, Goizueta tuyên bố rằng "các nhãn hiệu *quốc tế* và *trong nước*, vốn miêu tả cơ cấu kinh doanh của chúng ta trong quá khứ, giờ không còn được áp dụng nữa. Ngày nay, công ty chúng ta, vốn tình cờ có trụ sở chính ở nước Mỹ, đã thực sự trở thành *công ty toàn cầu.*"[11] Và ông đã thể hiện điều này bằng cách chính thức gộp tổng hành dinh ở Mỹ vào thành một phần trong mạng lưới toàn cầu - mặc dù thực tế hoạt động ở Mỹ vẫn là một thực thể riêng. Mục đích ở đây là tạo ra một cảm giác hoàn hảo về mặt khái niệm, về niềm tin vào sự tương đồng xuyên biên giới. Vì nếu duy trì tổ chức ở Mỹ độc lập với phần tổ chức quốc tế khác thì sẽ bị trùng lắp mà có thể gây ra tình trạng hoạt động không hiệu quả (theo nghĩa là tạo ra hầm chứa silo thêm không cần thiết).
- *Có mặt ở mọi nơi:* Goizueta tiếp quản tập đoàn đã có mặt ở 160 quốc gia. Đến thời điểm ông rời đi, con số này đã đạt tới gần 200. Một số sự mở rộng - ví dụ như vào khu vực Đông Âu khi bức tường Berlin sụp đổ - rõ ràng là hợp lý. Nhưng những thâm nhập thị trường khác có vẻ mang ý nghĩa niềm tin nhiều hơn là trên cơ sở phân tích thị trường. Do đó, sau khi Liên Xô rời Afghanistan - bất ổn ở đó vẫn tiếp tục - nhưng Coke đã cạnh tranh với Pepsi để trở thành hãng đầu tiên mang nước ngọt trở lại thị trường Afghan vào năm 1991.[12]

- *Tập trung hóa và chuẩn hóa:* Theo đuổi những mục tiêu như miêu tả ở trên, Goizueta tiến hành tập trung hóa và chuẩn hóa ở mức độ chưa từng thấy. Các chi nhánh được thống nhất lại, và các nhóm địa phương có tổng hành dinh ở Atlanta. Các hoạt động nghiên cứu khách hàng, các dịch vụ sáng tạo, quảng cáo truyền hình, và hầu hết các hoạt động tiếp thị được đặt dưới sự giám sát của Edge Creative, một đơn vị quảng cáo nội bộ của Coke, với ý tưởng là sẽ chuẩn hóa các hoạt động tiếp thị này - cùng với hệ quả là có thêm nhiều người tại các tổng hành dinh. Cùng lúc, tập đoàn chỉ định các công ty đóng chai chính mà Coke nắm cổ phần từ 20-49%, hoạt động tại một vài quốc gia. Chiến lược này khiến Coke trở nên mang tính quốc tế hóa hơn trong các quyết định của mình - vốn trước đó được giao cho các nhà đóng chai độc lập hơn.

Sự nhấn mạnh vào tập trung hóa và chuẩn hóa tạo ra xu hướng một-chiến-lược-áp-dụng-cho-tất-cả. Nhưng khi đó thì ít người tranh cãi về chiến lược này. Coke trở thành tập đoàn của Mỹ được ngưỡng mộ nhất theo bình chọn của tạp chí *Fortune* trong năm 1995, 1996 và 1997. Về mặt khách quan, giá trị thị trường của tập đoàn này đã tăng từ 4 tỉ lên 140 tỉ USD trong thời gian 16 năm nắm quyền của Goizueta. Tuy vậy, những thành tích ấn tượng đó cho thấy sức mạnh nền tảng của Coke cùng khả năng tận dụng triệt để các lợi thế đó của Goizueta (cũng như là một số phương pháp kế toán sáng tạo vào giai đoạn cuối để hỗ trợ cho các hoạt động mua và bán các nhà đóng chai) hơn là vì sự hợp lý của cách tiếp cận một chiến lược chung phù hợp cho tất cả. Nhìn những khó khăn của những người kế tục ông thì có thể thấy cách tiếp cận này đã bị đánh giá cao thái quá.

Douglas Ivester: Giữ nguyên định hướng

Khi Goizueta đột ngột từ trần năm 1997, Giám đốc Tài chính Douglas Ivester là người kế tục ông. Ông này là người đã nghĩ ra chiến lược mua các nhà đóng chai rồi bán lại cho các chi nhánh của Coke và phần lời sẽ được ghi lại như nguồn thu qua hoạt động. Cách thức này giúp che bớt áp lực về tăng trưởng lợi nhuận. Ivester chia sẻ tầm nhìn của Goizueta về tăng trưởng quốc tế có thể phát

triển không giới hạn: lá thư đầu tiên của ông tới các cổ đông của Coke có tiêu đề là "Ngành kinh doanh mới còn chập chững" trong đó có một phần với tiêu đề "Tại sao thời kì một tỉ [chai Coke mỗi ngày] mới chỉ bắt đầu? Hãy nhìn tới 47 tỉ chai khác."[33] Ivester cũng tiếp tục duy trì các yếu tố khác trong chiến lược toàn cầu của Goizueta: khi một phóng viên hỏi ông liệu Coke có thay đổi định hướng, câu trả lời của ông là "không rẽ trái, cũng không rẽ phải."

Nhưng chiến lược duy trì định hướng của Ivester nhanh chóng gặp phải vật cản, rất nhiều vật cản trong đó liên quan tới góc độ cầu. Nền kinh tế thế giới bắt đầu chùng xuống ngay khi ông bắt đầu nhậm chức. Kinh tế Nhật Bản và Brazil - hai trong số những thị trường nước ngoài lớn nhất của Coke - đều đâm bổ nhào. Cuộc khủng hoảng tiền tệ châu Á tiếp tục trầm trọng hơn vào năm 1998. Đến năm 1999, các hoạt động của hãng ở nước Nga chỉ còn cầm chừng ở mức 50% công suất.[34] Chính những nhà phân tích từng đánh giá cao cổ phiếu của Coke bởi sự "có mặt" trên toàn cầu của hãng giờ lại hạ thấp giá của nó vì "sự dàn trải" thái quá của Coke trên toàn cầu.

Ivester coi những giảm sút tăng trưởng này là những thoái trào ngắn hạn và quyết định không cắt giảm mục tiêu tăng trưởng 7-8% đặt ra trước đó - và từng đạt được - dưới thời của Goizueta. Dẫu vậy ông cũng có cắt giảm mục tiêu doanh thu của hãng. Đến cuối năm 1999, do những vấn đề trên cùng những khó khăn khác như mối quan hệ xấu đi với các chính phủ, đặc biệt là ở châu Âu, và với các nhà đóng chai, giá trị cổ phiếu của Coke giảm khoảng *70 tỉ USD* so với thời kì đỉnh cao. Các nhà điều hành EU ngăn cản nỗ lực của Coke - xuất phát từ tổng hành dinh của hãng từ Mỹ - tìm cách mua Orangina và Cadbury Schweppes. Việc chậm trễ giải quyết vụ nhiễm bẩn ở Pháp và Bỉ gây thêm khó khăn cho Coke. Các nhà đóng chai cũng bắt đầu thấy Coke trở nên quá độc đoán. Do áp lực lợi nhuận ở nhiều nơi và đặc biệt thấy khó chịu bởi cách Coke luôn gây áp lực doanh thu khi tốc độ tăng trưởng của họ bị giảm. Giọt nước tràn ly là khi Ivester nỗ lực duy trì doanh thu bằng cách tăng giá thêm 7,6%. Những nhà đóng chai gây áp lực lại với Hội đồng quản trị của Coke - nơi họ luôn có những kênh tác động riêng - để sa thải Ivester. Và họ đã làm vậy.

Douglas Daft: Chấp nhận sự khác biệt

Người kế tục Ivester là Douglas Daft, người trước đó điều hành tập đoàn Coke ở Trung và Viễn Đông. Những năm tháng nơi "chiến trường" khiến Daft tin rằng để chiến thắng toàn cầu thì phải chuyển giao các quyết định chiến lược cho những nhà điều hành địa phương. Ông nói hồi tháng 1-2000, "Không ai uống cùng thứ đồ uống nào trên toàn cầu cả. Những người địa phương khát nước sẽ đến nhà bán lẻ và mua thứ Coke do địa phương sản xuất."[35] Ông nêu rõ ý tưởng hơn trong một bài viết trên báo tháng 3-2000 với tiêu đề "Nghĩ địa phương, hành động địa phương":

> Khi thế kỉ cũ sắp kết thúc, thế giới đã chuyển hướng còn chúng ta thì không. Thế giới này đòi hỏi sự linh động, khả năng phản xạ và nhạy cảm ở từng địa phương lớn hơn rất nhiều trong khi chúng ta lại cố tập trung hóa quá trình ra quyết định, chuẩn hóa cách thức hành động, rời bỏ cách thức tiếp cận đa địa phương truyền thống của mình... Nếu những đồng nghiệp địa phương đưa ra những ý tưởng và chiến lược đúng với địa phương đó, điều đó hoàn toàn phù hợp với các giá trị, chính sách và tiêu chuẩn về sự toàn vẹn và chất lượng nền tảng của ta thì họ có quyền và trách nhiệm để thực hiện việc đó.[36]

Đây không hề là lời đao to búa lớn phù phiếm chỉ để làm hài lòng những người quản lý địa phương. Daft tiến hành thay đổi hoàn toàn cách quản lý Coke. Ông ra lệnh sa thải hơn 6.000 người - hầu hết là tại văn phòng chính ở Atlanta - và tiến hành quá trình tái tổ chức lại trên diện rộng, trong đó có việc chuyển quyền quyết định nhiều hơn cho những thị trường địa phương. Có lẽ thông báo gây ngạc nhiên nhất - điều khiến một loạt tài năng marketing ra đi - là sẽ không còn những chiến dịch quảng bá trên toàn cầu nữa. Thay vào đó, các chiến dịch quảng cáo, quyền kiểm soát sự sáng tạo được trao cho những nhà điều hành địa phương - những người rất vui mừng nhưng cùng lúc đó lại hoàn toàn thiếu chuẩn bị cho việc đó. Kết quả là, chất lượng của họ còn bị tổn thất nhiều hơn giai đoạn tiết kiệm chi phí nhờ quy mô. Vô số các quảng cáo kiểu địa phương như vậy được tiến hành, từ những người cởi trần truồng dọc bãi biển (quảng cáo ở Italia) đến một bà cụ trên xe lăn giận dữ

bỏ một buổi đoàn tụ gia đình khi cô cháu không mang một lon Coke đến (một quảng cáo ở Mỹ). Các slogan cũng tồn tại trong thời gian rất ngắn: *Enjoy* tồn tại trong 15 tháng, và *Life Tastes Good* tồn tại trong 5 tháng (so với *Always* tồn tại từ năm 1993 đến 2000).

Với thất bại như vậy, không ngạc nhiên khi tăng trưởng sản lượng của họ tụt xuống. Tốc độ tăng trưởng 2000-2001 chỉ còn 3,8% so với 5,2% trong giai đoạn 1998-1999 của Ivester.

Tại tập đoàn có truyền thống cổ súy sự tăng trưởng, điều này là không chấp nhận được. Tháng 3-2002, *Wall Street Journal* viết "Khẩu hiệu 'Nghĩ địa phương, hành động địa phương' đã xa rồi. Việc quản lý marketing lại trở về với Atlanta." Khoảng hơn trăm nhà marketing ở Atlanta được tập hợp lại làm tiền tuyến cho nhóm marketing toàn cầu để đưa ra chiến lược cho các nhãn hàng cốt lõi và tiếp cận và gắn bó với các đại lý, phát triển các tài năng marketing, hỗ trợ các thị trường bản xứ có được những thực hành tốt nhất. Nhưng nỗ lực xây dựng lại tổng hành dinh và các cơ quan liên quan khác bị chậm do việc thuê và hòa nhập nhân sự lại tốn nhiều thời gian hơn việc sa thải họ rất nhiều. Trong khi đó những yếu kém về quảng cáo vẫn tiếp tục. Kết quả là tốc độ tăng trưởng của Coke chỉ phục hồi lên 4,7% trong năm 2002-2003, kém khá nhiều mục tiêu dài hạn 5-6% (mà Daft đã hạ chuẩn xuống từ năm 2001), cổ phiếu tập đoàn tiếp tục trì trệ. Vào tháng 2-2004, Coke thông báo việc Daft nghỉ hưu.

Neville Isdell: Quản lý sự tương đồng và khác biệt

Coke nhìn ngó cả trong lẫn ngoài để tìm kiếm người thay thế Daft. Cuối cùng thì họ chọn một cựu lãnh đạo về hưu của Coke, E. Neville Isdell, để tiếp quản từ tháng 5-2004. Câu chuyện của Coke dưới thời Isdell vẫn đang tiếp diễn nhưng những gì ông làm trong hai năm đầu tiên đều thống nhất với những gì ông đánh giá công khai về những người tiền nhiệm ngay trước ông "vung tay quá trán." Isdell đã quay lưng lại với kiểu địa phương hóa thái quá của Daft bằng việc tiếp tục xây dựng nhân lực cho tổng hành dinh và tập trung hóa trở lại công việc tiếp thị, đặc biệt nhấn mạnh vào các chủ đề quảng cáo lớn, mang tính phổ quát hơn. Đáng chú ý, việc bỏ chủ trương địa phương hóa này không hề dẫn tới việc chuyển

hướng sang kiểu một chiến lược áp dụng cho tất cả của Goizueta hay Ivester - nhấn mạnh vào sự chuẩn hóa tuyệt đối:

- *Cơn sốt tăng trưởng* đã thoái lui do Isdell giảm mục tiêu tăng trưởng dài hạn của Coke xuống còn 3-4%. Các nhà phân tích chứng khoán, những người không còn tin mục tiêu 5-6% của Daft là khả dĩ, đã phản ứng tích cực với chiến lược này.
- *Tiết kiệm chi phí nhờ quy mô* và bán một số nhãn hàng nước ngọt có gas nổi tiếng không còn là mục tiêu tập trung của Coke nữa: sáng tạo, đặc biệt là với các sản phẩm nước uống không gas giờ là trọng tâm.
- *Không bị ràng buộc về mặt quốc gia* bị loại bỏ. Đầu năm 2006, Isdell tái lập vị thế mà Goizueta loại bỏ một thập kỉ trước: một trung tâm điều hành các hoạt động quốc tế bên ngoài Bắc Mỹ. Mục đích không chỉ là để cải thiện khả năng hợp tác ở nước ngoài mà đồng thời thực tế hơn trong việc nhìn nhận những đặc trưng và thách thức riêng của từng vùng trong nước. Đây là sự khác biệt rất lớn so với tư duy cho rằng tập đoàn toàn cầu lớn như Coke thì không còn sự phân biệt giữa sân nhà và sân bên ngoài.
- *Có mặt ở mọi nơi* không hoàn toàn bị từ bỏ, nhưng Isdell nhấn mạnh vào "tìm kiếm nơi nào chúng ta kiếm lời nhiều nhất rồi mở rộng những sản phẩm của ta ở đó." Cách thức này giúp đưa ra những quyết định phân bổ nguồn lực hợp lý hơn.
- *Tập trung hóa và chuẩn hóa* đã được điều chỉnh phù hợp hơn. Các lãnh đạo khu vực có nhiều quyền hành hơn so với thời Goizueta và Ivester. Chiến lược của Coke giờ có sự đa dạng hơn ở cấp quốc gia. Đặc biệt là ở Trung Quốc và Ấn Độ, Coke đã hạ mức giá xuống, giảm chi phí bằng cách sử dụng các nguồn đầu vào ở địa phương và hiện đại hóa quy trình đóng chai, nâng cấp hệ thống hậu cần và phân phối, đặc biệt là ở các vùng nông thôn. Như đã nói, giờ họ đã chú trọng hơn vào sự đa dạng.

Điểm cuối cùng cần được thảo luận sâu hơn. Những gì mà tổng hành dinh của Coke nhận ra trong mấy năm vừa rồi là *họ không thể thành công nếu cứ cạnh tranh theo cùng một cách ở mọi thị trường.*

Công bằng mà nói, nhận thức này thực tế có từ thời Daft: "Tôi không nói rằng mọi thị trường sẽ trở thành tấm gương phản chiếu của thị trường Bắc Mỹ hay Australia. Những gì khách hàng ở những thị trường tiềm năng nhất đòi hỏi ở chúng ta có thể phát triển khác đi - thậm chí có thể là rất khác đi - so với những gì đang có ở những thị trường lâu đời của chúng ta."[47]

Thật không may cho Coke, Daft đã hành động bằng cách để ngàn hoa đua nở. Nhưng cách tiếp cận như vậy sẽ dẫn đến câu hỏi về sự tồn tại tổng thể của tập đoàn. Nếu không có lợi từ sự tương đồng giữa các quốc gia, tại sao những hoạt động ở từng quốc gia khác nhau thuộc cùng một tập đoàn lại quan trọng?

Dưới thời Isdell thì ngược lại, Coke cố gắng củng cố những ý tưởng đã thành công ở một thị trường, dựa trên đó để nghĩ ra chiến lược cạnh tranh ở những thị trường khác - theo cách có thể tạo ra giá trị tăng thêm qua mỗi miền biên giới. Đặc biệt chú ý là Coke dựa vào những gì họ học được ở Nhật Bản (xem "Coke ở Nhật Bản") để ít tập trung vào các sản phẩm có gas hơn tại các thị trường khác. Ví dụ, điều này là quan trọng ở Mỹ khi béo phì đã trở thành một vấn nạn nghiêm trọng, tương tự đó là ở Trung Quốc - nơi mọi người ghét những đồ uống có màu tối. Cùng lúc, bắt đầu có một nhấn mạnh mới vào toàn cầu hóa các nhãn hàng không-cola thay vì chỉ đơn giản xem chúng là thứ giải khát bổ sung được địa phương hóa.

Nói tóm lại, chiến lược của Coke dưới thời Isdell là nỗ lực tìm kiếm cách thức mới và tiến bộ hơn trong cạnh tranh xuyên biên giới, thay vì tìm cách nhượng bộ giữa đường lối tập trung hóa và chuẩn hóa cực đoan của Goizuta và Ivester và đường lối phân quyền hóa và địa phương hóa thái quá của Daft - điều mà có thể cũng sẽ tạo ra hiệu quả. Hiệu quả chiến lược này thế nào sẽ còn cần thời gian để đánh giá nhưng ít nhất Coke không còn bị giằng xéo giữa những cặp thái cực đó nữa. Thay vào đó, giờ họ cố thoát khỏi những thái cực đó và cạnh tranh theo cách vừa không phớt lờ sự khác biệt giữa các quốc gia vừa không phụ thuộc hoàn toàn vào sự khác biệt đó - nghĩa là họ đã nhận ra được thực tế của bán toàn cầu hóa.

Coke ở Nhật Bản

Sự thống trị của Coke ở thị trường Nhật có gốc rễ từ thời Mỹ chiếm đóng nước này sau Chiến tranh thế giới thứ II và để quân đội tiếp tục đồn trú ở đây. Kết quả là Coke chiếm lĩnh được vị trí dẫn đầu thị phần quan trọng ở Nhật Bản – thị trường lớn lợi nhuận nhất, tạo ra nhiều lợi nhuận hơn cả các nước còn lại ở châu Á và Trung Đông gộp lại. Nhưng sự thống trị này không phải do người Nhật thích Cola. Cola chỉ chiếm phần nhỏ trong doanh số của Coke ở đây. Phần lớn trong doanh số và lợi nhuận tại Nhật là từ việc bán cà phê đóng lon và hai trăm sản phẩm khác nhau khác, như Real Gold (thức uống giả rượu) và Love Body (một thứ trà mà nhiều người cho rằng có thể giúp tăng kích cỡ của vòng ngực)*. Sự đa dạng các sản phẩm ở thị trường Nhật cho thấy có rất ít người thích Cola, cần phải có thêm nhiều sản phẩm để có thể lấp đầy các máy bán hàng tự động, và sở thích kì cục khác nhau dẫn tới việc Coke giới thiệu cả trăm sản phẩm mới mỗi năm ở đây. Tổng hành dinh thường không thích thú với những đa dạng kiểu này; thực tế, có người nói sản phẩm hàng đầu của Coke tại thị trường Nhật, cà phê Georgia Coffee, được các nhà đóng chai tại địa phương đưa ra bất chấp sự phản đối của tổng hành dinh và họ đặt tên như một lời châm biếm đối với sự hữu ích của tổng hành dinh (Atlanta, nơi đặt tổng hành dinh của Coke, là thủ phủ của bang Georgia). Tuy nhiên, vì các hoạt động ở Nhật lại quá có lời, tổng hành dinh đã phải thả lỏng cho thị trường ở đây.

Kết quả là, Coke ở Nhật đã thúc đẩy khả năng phát triển sản phẩm riêng của mình và có khả năng kiểm soát được rất nhiều những nhãn hàng – có những nhãn quy mô rất nhỏ. Dưới thời Isdell, Coke phá bỏ mô hình công ty nước giải khát toàn diện "Total Beverage Company" đã thành công ở Nhật để tìm cách trở nên ít phụ thuộc vào cola hơn tại các nơi khác.

*. Thông tin về các sản phẩm và giới thiệu của Coke tại Nhật dựa trên Dean Foust, "Queen of Pop," tạp chí *BusinessWeek, ngày 7 tháng 8-2006, tr. 44-51*

Đằng sau câu chuyện của Coke

Giờ là lúc suy nghĩ từ trường hợp của Coke. Phần này bắt đầu giải thích tại sao các công ty khác có thể chịu một số lực kéo về hướng một chiến lược chung áp dụng tất cả như Coke trải qua dưới thời

Goizueta và Ivester. Sau đó chúng ta sẽ thảo luận việc Coke tròng trành chuyển sang hướng địa phương hóa dưới thời của Daft để nhìn thấy những điểm yếu lâu dài của chiến lược này, thay vì một sự hồi phục nhanh. Phần này sẽ kết thúc bằng việc sử dụng chiến lược của Isdell như tấm nhún đến một phương cách thứ ba để cạnh tranh xuyên biên giới - phương thức không phải là sự lưng chừng giữa tính cực đoan của chiến lược toàn cầu hóa một cho tất cả và sự khác biệt địa phương thiển cận.

Những xu hướng phổ biến

Trường hợp của Coke, dù đặc biệt màu mè, không phải là duy nhất. Có rất nhiều ví dụ về sự trải rộng hay co cụm thái quá. Vodafone, trong môi trường chuyển động rất nhanh, đã kịp đi qua chu trình trải-rộng-và-co-cụm trong quãng thời gian ngắn hơn nhiều. Trong khi xây dựng được sự có mặt tương đối ổn định ở Nhật Bản và Mỹ cũng như là một số khu vực tại châu Âu bản địa của họ, những khác biệt về chuẩn di động ở các vùng khác nhau khiến họ không thể mở rộng phạm vi hoạt động theo hướng liên khu vực được. Và ở năm thứ 10 của cuộc sáp nhập DaimlerChrysler, đã có nhưng đồn đoán về sự chia tay của hai hãng lớn này. Dù kết quả cuối cùng là thế nào, mục đích đặt ra ban đầu rõ ràng là vẫn chưa đạt được.

Một cách để rút ra bài học từ những tình huống như vậy là xem xét trong bối cảnh chung hơn những thiên kiến gắn với sự thất bại của Coke, dưới thời Goizueta và Ivester, để nhận thức sự khác biệt giữa các nước một cách nghiêm túc.

- *Cơn sốt tăng trưởng:* Ngay cả tập đoàn có mức độ quốc tế hóa như Coke thì mức độ thâm nhập trên sân nhà cũng cao gấp gần *mười lần* so với ở nước ngoài. Và với hầu hết các tập đoàn khác, sự khác biệt về mức độ thâm nhập giữa thị trường trong nước và quốc tế còn lớn hơn nữa! Với sự khác biệt như vậy, việc áp đặt khung chiến lược không biên giới rõ ràng có thể dẫn tới rủi ro là khiến mọi người cuồng về tăng trưởng tại các thị trường nước ngoài, đặc biệt khi hầu hết các tập đoàn đều có xu hướng ra nước ngoài sau khi đã bão hòa ở thị trường trong

nước. Tệ hơn nữa, những xu hướng như vậy có thể còn bị đẩy xa hơn bởi những cố vấn (ví dụ, những ngân hàng đầu tư mong muốn có thêm các hợp đồng).[38] Khi tôi viết những điều này, tôi nhìn thấy một slide trình bày bởi một công ty tư vấn chiến lược lớn về những đề nghị của mình về "chiến lược kiểm toán toàn cầu" trên một quả địa cầu cách điệu. Trên cực Bắc của quả địa cầu là tên một thứ bao trùm toàn bộ mục tiêu của những kiểm toán đó: *Tăng trưởng.*

- *Tiết kiệm chi phí nhờ quy mô:* Coke không vô cớ bị ám ảnh bởi tư duy quy mô sẽ giúp giảm chi phí; đó là hệ quả logic tất yếu khi không đánh giá nghiêm túc sự khác biệt giữa các quốc gia. Như Bruce Kogut chỉ ra từ lâu, khi không có sự khác biệt, câu trả lời cho câu hỏi "sự khác biệt khi chúng ta chuyển từ bối cảnh nội địa sang bối cảnh quốc tế... đơn giản là thế giới thì rộng hơn và do đó quy mô các hoạt động kinh tế có liên quan cũng bị ảnh hưởng."[39] Thực tế có sự ám ảnh với việc giảm chi phí sản xuất nhờ quy mô này, cùng với đó là sự tập trung hóa ngày càng cao. Các cuộc thăm dò do Fariborz và tôi tiến hành cho thấy hơn ¾ các nhà lãnh đạo tin rằng việc hội nhập tăng sẽ dẫn đến sự tập trung tất yếu của các nhà bán hàng - dù rằng thông tin thu thập của chúng tôi về 18 ngành công nghiệp toàn cầu hóa hay đang toàn cầu hóa cho thấy, trung bình, không có sự tăng như vậy.[40] Một điều ngẫu nhiên là trong các thu thập, ngành công nghiệp nước giải khát là trường hợp tăng duy nhất về mức độ tập trung hóa. Điều này cho thấy niềm tin vào việc giảm chi phí nhờ quy mô có thể còn bị đặt nhầm chỗ nhiều nơi.
- *Không bị ràng buộc về mặt quốc gia:* Rất ít tập đoàn tiến xa được như Coke từng làm dưới thời Goizueta: tuyên bố rằng họ không có cơ sở tại chính quốc. Tuy nhiên, nhiều nhà quản lý tin rằng một tập đoàn toàn cầu thực sự phải đạt được tình trạng không bị ràng buộc như vậy. Họ có nguy cơ bị thất vọng ghê gớm do các công ty nước ngoài không thể loại bỏ những nét ngoại quốc của họ (xem chương 2 để thấy rõ hơn về bất lợi của tính ngoại quốc). Điều này đặc biệt đúng cho những biểu tượng của nước Mỹ như Coke tại những nước mà nước Mỹ bị

căm ghét. Nhưng kể cả những công ty đến từ những nước có ít ảnh hưởng trên trường quốc tế cũng có thể đối mặt với những vấn đề: cứ thử nhớ lại cách vùng Trung Đông tẩy chay các sản phẩm của Đan Mạch sau khi một tờ báo Đan Mạch cho in bức hình biếm họa nhà tiên tri Mohammed.

- *Có mặt ở mọi nơi:* Rất ít công ty có mặt được ở mọi nơi như Coke, và nhiều công ty thấy lo lắng ghê gớm vì không được như vậy - và đều đồng ý rằng tập đoàn toàn cầu thực sự phải cạnh tranh ở mọi nơi. Hệ quả tất yếu của niềm tin vào một thế giới không biên giới này dường như được củng cố thêm bởi những con số phóng đại về các nước mà các tập đoàn đa quốc gia "điển hình" hoạt động. Do đó, các nhà quản lý dường như ngạc nhiên khi biết rằng các tập đoàn đa quốc gia của Mỹ thường chỉ hoạt động ở một hoặc hai nước ngoài và với các tập đoàn chỉ hoạt động ở một nước ngoài thì có đến 60% là ở Canada.[41] Một lần nữa, các nhà quản lý có thể nhận những lời khuyên sai trong khía cạnh này; do đó, "chiến lược kiểm toán toàn cầu" của một hãng tư vấn chiến lược hàng đầu đã dẫn tạo dựng sự mở rộng toàn cầu trong vấn đề *bao giờ* hơn là *ở đâu.*
- *Tập trung hóa và chuẩn hóa:* Cuối cùng, nếu bạn (là lãnh đạo tập đoàn) tin rằng biên giới không còn là cản trở, bạn có thể cạnh tranh trên trường quốc tế y như cạnh tranh tại sân nhà, bởi các lý do từ chi phí giảm theo quy mô, tới việc không nhận thức được sự khác biệt ghê gớm giữa các nước. Việc dễ nhấn mạnh vào sự tương đồng được củng cố thêm bởi quan sát rằng các hãng thành công trên sân nhà một cách không cân đối thường là những doanh nghiệp sẽ đầu tư ra nước ngoài, và thường lấy cảm hứng từ chính mô hình kinh doanh trong nước của họ. Và thậm chí nếu xu hướng như vậy dụng phải thực tế không dễ dàng gì, có thể chưa tệ đến mức lật đổ nó. Coke tiếp tục nhấn mạnh vào sự tập trung hóa và tiêu chuẩn hóa dưới thời Goizueta và Ivester, bất chấp áp lực thị trường là buộc tập đoàn phải nâng số nhãn hàng từ một vài nhãn hàng vào đầu những năm 1960 lên tới hơn 400 nhãn hàng ngày nay, bất chấp đặc tính riêng của thị trường nước ngoài nhiều lợi nhuận nhất của tập đoàn là Nhật Bản, như miêu tả ở trên.

Trong khi Coke rõ ràng là trường hợp đặc biệt trên những khía cạnh nhất định, các tập đoàn "kiểu mẫu" khác cũng có thể trải qua xu hướng tương tự, thiên về việc chấp nhận chiến lược một-cho-tất-cả. Trong một số trường hợp, họ có thể chịu áp lực lớn hơn nên buộc phải làm vậy.

Những hậu quả tai hại

Hãy nhớ lại sau khi Coke rất say sưa với chiến lược một-cho-tất-cả dưới thời Goizueta và Ivester, con lắc dao động lại hất lại ở hướng đối lập hoàn toàn trong hai năm đầu làm CEO của Daft. Nói cách khác, không chỉ cần thời gian để phát triển một chiến lược, nhìn nhận những vấn đề của chiến lược đó, đưa ra liều thuốc chữa, nhưng rất hay xảy ra là liều thuốc đưa ra là quá liều.

Một giải thích cho sự quá liều này là cảm xúc. Nếu bạn nung nấu quá nhiều niềm tin vào toàn cầu hóa, "globaloney" - câu trả lời thông minh của Clare Booth Luce khi Wendell Wilkie đưa ra tầm nhìn về Một Thế giới hơn nửa thế kỉ trước - có lẽ là cách phản ứng tự nhiên, dù có thể chưa thật logic.

Một giải thích khác là chính trị. Sau khi nông dân với cây ba chĩa chiếm được tổng hành dinh - nét đặc trưng của chuyện xảy ra tại Coke dưới thời Daft - có thể dễ hình dung khả năng bị giải tán của tổng hành dinh, thậm chí khi những người thay thế ở địa phương hay khu vực vẫn chưa sẵn sàng.

Vì những lý do này nọ, nhiều công ty đã thua thiệt nặng ngay khi tiến hành chuẩn hóa trên toàn cầu mà thiếu định hướng để rồi đột ngột chuyển sang chiến lược địa phương hóa. Có những công ty khác thì đầu hàng và chấm dứt toàn bộ hoạt động quốc tế của mình. Tại sao? Vì một lý do, họ không đạt được những lợi thế xuyên quốc gia lớn như Coke có. Một số lợi thế đã được đề cập: thương hiệu có giá trị nhất thế giới, những sản phẩm lớn tương đối chuẩn hóa, và ngành công nghiệp đang vững chắc. Những lợi thế khác gồm những hoạt động kinh doanh ở nước ngoài có lời nhiều hơn trong nước, việc có mặt trải rộng và cân bằng về mặt địa lý - Coke là một trong khoảng chục tập đoàn trong top 500 công ty theo bình chọn của tạp chí *Fortune* kiếm ít nhất 20% doanh số từ mỗi khu vực

thuộc Bắc Mỹ, châu Âu, và châu Á - Thái Bình Dương - và một mạng lưới hùng mạnh các nhà đóng chai để làm đối trọng cho xu hướng thiên về chuẩn hóa.

Không có những chiếc phao hay sức mạnh đó, các công ty đa quốc gia trung bình thậm chí còn mắc những sai lầm lớn hơn - và có ít khả năng hơn để phục hồi từ đó. Để đánh giá thiên hướng dễ mắc sai lầm đó, hãy thử trả lời các câu hỏi trong phần "Niềm tin của công ty bạn vào toàn cầu hóa: chẩn bệnh."

Niềm tin của công ty bạn vào toàn cầu hóa: chẩn bệnh

Những niềm tin sau đây là suy nghĩ của công ty bạn về toàn cầu hóa và chiến lược toàn cầu? Hãy đánh dấu vào ô nào chính xác nhất trong từng trường hợp.

	Có	Không
1. Toàn cầu hóa dẫn tới thế giới hội nhập (gần như) hoàn toàn.	☐	☐
2. Sự bành trướng toàn cầu là điều bắt buộc hơn là một lựa chọn để được đánh giá.	☐	☐
3. Toàn cầu hóa cho nhiều cơ hội phát triển hoàn toàn không giới hạn.	☐	☐
4. Toàn cầu hóa thường làm các ngành công nghiệp thêm tập trung.	☐	☐
5. Tập đoàn toàn cầu thực thụ không có cơ sở sản nhà nào.	☐	☐
6. Tập đoàn toàn cầu nên hướng tới việc cạnh tranh (gần như) mọi nơi.	☐	☐
7. Chiến lược toàn cầu chủ yếu để khai thác sự tương đồng giữa các quốc gia	☐	☐

Tính điểm: Mỗi câu trả lời CÓ bạn được một điểm, sau đó cộng lại. Điểm từ 0 hoặc 1, căn bệnh cuồng toàn cầu hóa là thấp; với điểm từ 2-4, mức độ này đã tăng; với điểm từ 5-7, mức độ là nghiêm trọng. Để giải thích sâu hơn mức điểm này, độc giả hãy đọc những chương mà các quan điểm này được thảo luận:

- Câu 1 được thảo luận ở phần đầu của chương này và sẽ được nhắc lại ở chương 2.
- Câu 2 được thảo luận sâu hơn cùng với phương pháp chữa trị ở chương 3.
- Câu 3 tới 7, theo thứ tự đó được thảo luận trong bối cảnh chiến lược toàn cầu của Coke trong chương này và được thảo luận sâu hơn trong chương 2 và 3.

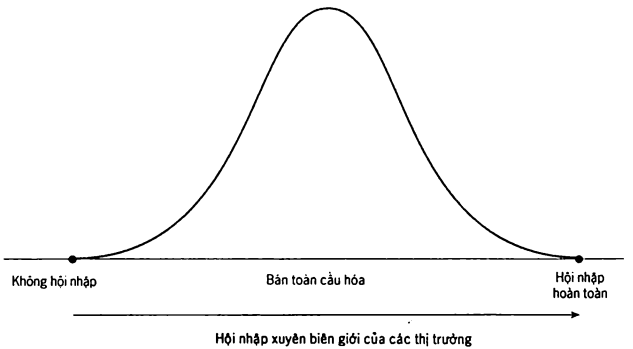
Những lời đao to búa lớn và thuốc chữa

Thách thức vượt qua những niềm tin thiên lệch và tránh những thảm họa như vừa miêu tả càng khó khăn thêm bởi những lời đao to búa lớn gây nhầm lẫn. Một ví dụ sống động nhất là khẩu hiệu lấy từ phong trào môi trường *"Nghĩ toàn cầu, hành động địa phương."* Câu khẩu hiệu này có ý nghĩa khác nhau cho những người khác nhau đến mức mà chẳng đại diện cho cái gì cụ thể cả. Do vậy Goizueta cố gắng triển khai và nhấn mạnh vào chiến lược chuẩn hóa và tập trung hóa tại Coke, đặc biệt trong khía cạnh tiếp thị. Nhưng trong "Nghĩ toàn cầu, tiếp thị địa phương" Orit Gadiesh, chủ tịch của Bain & Company, khuyến khích các giám đốc nhãn hàng "địa phương hóa, địa phương hóa, địa phương hóa" – đối lập hoàn toàn với chiến lược của Goizueta.[42] Vì vậy, một vấn đề với khẩu hiểu "Nghĩ toàn cầu, hành động địa phương" là nó được áp dụng cho các phương pháp chiến lược từ địa phương hóa nhất cho đến tập trung hóa nhất và do đó không còn nội dung cụ thể đặc biệt nào.

Vấn đề thứ hai với khẩu hiệu "Nghĩ toàn cầu, hành động địa phương" là giữ quan điểm cơ bản về diễn giải thách thức của chiến lược toàn cầu là cố tạo sự cân bằng giữa hai thái cực địa phương hóa và chuẩn hóa toàn cầu. Vấn đề là hai thái cực này không bao quát đủ sự liên tục về mặt chiến lược để hình thành hai thực thể riêng biệt nhằm kiểm soát sự phức tạp xuyên biên giới và áp dụng chiến lược đơn giản cho từng quốc gia. Xin nhớ rằng nếu các thị trường đều tách biệt với nhau thì những cách thức đến chiến lược của một nước đơn lẻ sẽ phải áp dụng tại hết nước này đến nước khác, và nếu các thị trường hoàn toàn hòa nhập thì sẽ có cái giống như một quốc gia khổng lồ và một lần nữa chỉ cần những cách thức của một quốc gia là đủ. Như vậy, đây không phải là những điểm tham khảo tốt nhất cho một chiến lược cố gắng xem xét những phức tạp xuyên biên giới một cách nghiêm túc.

Hình 1-2 cho thấy điều đó một cách tích cực hơn để nhấn mạnh rằng mức độ hội nhập bậc trung cố hữu trong bán toàn cầu hóa là những gì mở ra, trên diện rộng, khả năng của chiến lược toàn cầu khác với chiến lược từng quốc gia riêng lẻ. Nói cách khác, việc phân tích thực nghiệm bán toàn cầu hóa trong phần đầu chương này

HÌNH 1-2: Phương pháp cho chiến lược toàn cầu



quan trọng hơn những gì hiện rõ bây giờ. Bán toàn cầu hóa cho phép phát triển phương pháp hoạch định chiến lược toàn cầu hoàn toàn khác biệt.

Cơ hội đó, dù rất hấp dẫn, nhưng không hề dễ chút nào. Cuốn sách này dùng cách tiếp cận lớp lang với vấn đề đó, bắt đầu bằng cách đặt ra những nền tảng mới. Do đó, chương này - nói về vấn đề biên giới vẫn tác động đến các chiến lược - được tiếp nối bởi một chương xem xét những chất liệu mà các hoạt động kinh tế xuyên biên giới này gắn chặt vào để hiểu *tại sao* biên giới vẫn còn có nhiều ảnh hưởng đến vậy. Nhưng để thuyết phục những độc giả còn hoài nghi với những kết quả cụ thể hơn - cũng bởi vì tôi đã phê phán "Nghĩ toàn cầu, hành động địa phương" là mập mờ - thì cũng có một số những khái quát sơ về những gợi ý cụ thể có trong những chương tiếp theo:

- Quyết định trong một loạt các khác biệt quốc tế - văn hóa, chính trị, địa lý và kinh tế - đâu là yếu tố quyết định cho ngành của bạn và cố tìm kiếm sự khác biệt trong khác biệt: phân nhóm các nước thành những nước gần gũi với sân nhà của bạn trên những khía cạnh chính với những nước khác biệt xa. Đây sẽ là chủ đề của chương 2.

- Phân tích lợi nhuận tăng lên theo quy mô hay phạm vi thay vì giả dụ có - hay giả dụ là không có chuyện đó, đồng thời vượt ra khỏi sản lượng, tăng trưởng và quy mô kinh tế để nhìn nhận các thành tố trong giá trị kinh tế để đánh giá các phương án xuyên biên giới. Đây là chủ đề của chương 3.
- Mở rộng phương án đối phó với những khác biệt thay vì chỉ thay đổi mô hình kinh doanh trong nước - và đồng thời cân nhắc các phương án kiếm lời từ những khác biệt, thay vì coi chúng như những hạn chế đối với quá trình tạo giá trị. Mục tiêu, được viết trải đều từ chương 4 đến chương 8, là để củng cố tính sáng tạo trong khi suy nghĩ về cách thức cạnh tranh xuyên biên giới.

Kết luận

Kết luận ở chương này được tổng kết trong phần "Khái quát toàn cầu". Giờ sẽ dễ hiểu hơn tại sao bán toàn cầu hóa không chỉ là kết luận ôn hòa (của) lợi ích/mối quan tâm vừa phải - hoặc thậm chí không quan tâm về - trạng thái của thế giới. Đặc biệt, điều đó quan trọng cho khả năng của chiến lược toàn cầu có nội dung khác biệt so với chiến lược một quốc gia riêng lẻ.

Khái quát toàn cầu

- Trạng thái thực tế của thế giới là *bán toàn cầu hóa.*
- Thế giới sẽ vẫn trong trạng thái bán toàn cầu hóa trong nhiều thập kỉ tới.
- Quan điểm bán toàn cầu hóa giúp các tập đoàn tránh được vô số ảo tưởng từ những tầm nhìn về tương lai của toàn cầu hóa: cơn sốt tăng trưởng, tiết kiệm chi phí nhờ quy mô, tình trạng không quốc gia, có mặt ở mọi nơi, và chiến lược một-áp-dụng-cho-tất-cả.
- Bán toàn cầu hóa cho phép các chiến lược xuyên quốc gia có nội dung khác biệt hơn chiến lược một quốc gia.

Sẽ là hữu ích khi kết thúc chương này bằng việc chuyển sự chú ý từ tầm quan trọng của bán toàn cầu hóa sang việc xem xét vấn đề này thật nghiêm túc. Đặc biệt, xin nhớ là bán toàn cầu hóa bao gồm tổng hợp sự tương tác ở mặt địa phương và các tương tác xuyên biên giới - những rào cản và cầu nối giữa các quốc gia - thay vì chỉ đặt trọng tâm vào chỉ một thứ này hay thứ kia. Nói cách khác, nhìn nhận nghiêm túc bán toàn cầu hóa là để kết luận rằng không thể đưa ra quyết định kinh doanh trên cơ sở từng nước một hay một-cho-tất cả. Thay vào đó, điều cần hiểu là thực tế kinh doanh thường nằm giữa "một quốc gia (riêng lẻ)" và "một thế giới (hội nhập)". Điều này không hề dễ, nhưng phần thưởng sẽ là nhận thức rộng hơn về những khả năng chiến lược hơn là những quan điểm cực đoan về hội nhập hoàn toàn hay không hội nhập. Bán toàn cầu hóa do đó vừa là tự do vừa là một thách thức.

2

Khác biệt giữa các quốc gia

Mô hình khoảng cách CAGE

"Không có đâu là vùng đất bên ngoài.
Chỉ có người lữ khách mới là người ngoài."

- Robert Louis Stevenson, THE SILVERADO SQUATTERS, 1883

CHƯƠNG 1 NHẤN MẠNH tình trạng bán toàn cầu hóa của thế giới thực tại, trong đó biên giới vẫn là một rào cản. Chương này đào sâu hơn lời giải thích cho tình trạng đó. Phần dễ thấy nhất là những khác biệt to lớn xuất hiện ở các biên giới. Phần ít thấy hơn là cách nghĩ về những khác biệt như vậy. Thay vì so sánh khác biệt - tương đồng một cách tuyệt đối, chương này xem xét những mức độ khác nhau của khác biệt. Việc này có thể thực hiện được nhờ lập mô hình sự khác biệt theo những chiều kích Văn hóa (Cultural), Hành chính/ chính trị (Administrative), Địa lý (Geographic) và Kinh tế (Economic), gọi là mô hình CAGE. Kết quả là mô hình CAGE không chỉ giúp nhận dạng những khác biệt chính trong những bối cảnh cụ thể mà còn cho thấy bản chất khác biệt trong những khác biệt, bằng cách đưa ra nền tảng để phân biệt những quốc gia khá tương đồng, cùng với chiều kích chính, với những quốc gia rất khác biệt.

Chương này bắt đầu bằng hai câu chuyện có liên quan đến Google và Wal-Mart. Sau đó, chương tóm tắt các dẫn chứng có tính hệ thống cho thấy khoảng cách vẫn đóng vai trò quan trọng để minh họa những tác động của CAGE về khoảng cách. Dẫn chứng này được mở rộng và phát triển thành mô hình CAGE để hiểu sự khác biệt giữa các quốc gia, và được minh họa bằng phân tích Trung Quốc và Ấn Độ nhìn từ nước Mỹ. Sau đó, chương này sẽ tiếp tục

thảo luận về những đặc điểm ngành ảnh hưởng đến tác động của những loại khoảng cách giữa các nước như thế nào, và cho thấy mô hình CAGE thường chỉ áp dụng trong cùng một ngành hơn là giữa các ngành. Chương 2 kết thúc bằng cách điểm lại một vài áp dụng như vậy. Mô hình CAGE cũng xuất hiện lại trong phần thảo luận về những chiến lược toàn cầu và những dòn bẩy chiến lược cụ thể trong phần 2 của quyển sách này.

Khó khăn gấp bội vì khoảng cách

Ví dụ về những khó khăn của Google tại Nga và Trung Quốc, như nói trong chương 1, cho thấy tất cả những thành phần của mô hình CAGE:

- *Khoảng cách Văn hóa:* Vấn đề lớn nhất của Google tại Nga liên quan đến ngôn ngữ khá phức tạp.
- *Khoảng cách Chính trị:* Những khó khăn của Google trong đối phó với kiểm duyệt ở Trung Quốc cho thấy sự khác biệt giữa khung chính sách và hành chính của Trung Quốc so với sân nhà của họ tại Mỹ.
- *Khoảng cách Địa lý:* Dù những sản phẩm của Google có thể số hóa, công ty gặp vấn đề trong việc thích nghi với Nga khi ở từ xa và phải thiết lập văn phòng ở đó.
- *Khoảng cách Kinh tế:* Sự lạc hậu của hạ tầng thanh toán ở Nga đã khiến Google bị yếu thế so với những đối thủ địa phương.

Ví dụ thứ hai về một công ty cũng rất thành công nhưng cũng gặp khó khăn do khoảng cách là trường hợp Wal-Mart, công ty lớn nhất thế giới về doanh số bán hàng. Dù có một số trục trặc liên quan đến vấn đề hợp đồng lao động và một số bê bối gần đây, Wal-Mart thường vô cùng hiệu quả tại thị trường sân nhà ở Mỹ, doanh thu 240 tỉ USD năm 2005 tương đương *10%* doanh số bán lẻ ở Mỹ (không tính đến doanh số bán ô tô), theo số liệu của Cục Điều tra Mỹ. Doanh số bán hàng quốc tế của Wal-Mart, dù ít hơn nhiều, với khoảng 60 tỉ USD, cũng phát triển nhanh chóng hơn và vượt trội

bất cứ nhà bán hàng lẻ quốc tế nào khác. Nhưng doanh thu ở trường quốc tế ít hơn nhiều so với thị trường trong nước ở Mỹ. Tại sao?

Dù có nhiều lý do khác nhau, yếu tố tôi muốn chú trọng ở đây là Wal-Mart không tính đến yếu tố *khoảng cách,* theo nghĩa rộng. Cách đây vài năm, khi được hỏi về viễn cảnh quốc tế của Wal-Mart, CEO Lee Scott trả lời: "Mọi người từng nói chúng tôi sẽ chật vật khi rời Arkansas đến những nơi như Alabama, cách Arkansas 500 dặm. Chúng tôi thậm chí đã thuê một người lo về khác biệt văn hóa giữa Arkansas và Alabama. Sau đó chúng tôi lại nghe nói ở New Jersey hay New York, cách thức của chúng tôi sẽ không thành công."[1]

Ngụ ý của ông rất rõ: *Mô hình kinh doanh của chúng tôi đã hoạt động tốt tại quê nhà, cho dù có những hoài nghi, vì thế mô hình này sẽ hoạt động tốt ở nước ngoài.* Kết quả có thể đoán trước: Wal-Mart mang mô hình kinh doanh đó từ Mỹ ra nước ngoài và rõ ràng đã hoạt động tốt hơn ở những nước gần giống nước Mỹ hơn là những nước khác.

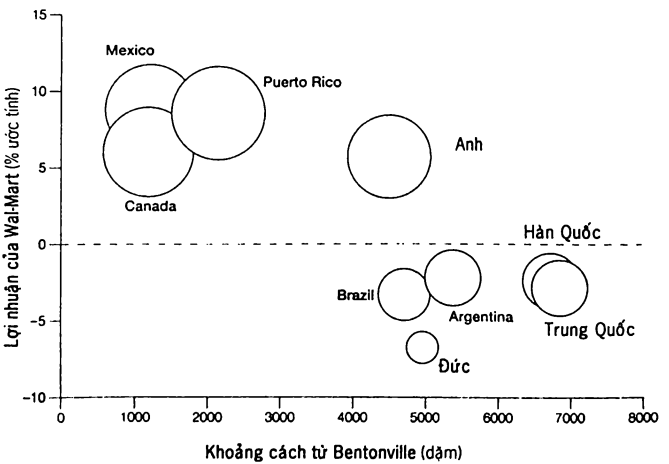
Hãy xem lợi nhuận của Wal-Mart tại thị trường quốc tế vào năm 2004. Những ước tính trong hình 2-1 cho thấy họ chỉ có lợi nhuận trước thuế ở bốn trong số chín quốc gia trong năm đó: Mexico, Canada, vương quốc Anh, và Puerto Rico.[2] Thú vị hơn, những nước mang lại lợi nhuận có chiều hướng giống với Mỹ về khía cạnh văn hóa, hành chính, địa lý, và kinh tế trong khi những nước không mang lại lợi nhuận thường khác về những mặt này.

- Hai trong số bốn quốc gia mang lại lợi nhuận, Canada và vương quốc Anh, có *cùng ngôn ngữ* với Mỹ, trong khi đó không nước nào trong số những nước không mang lại lợi nhuận có cùng ngôn ngữ; ba nước cũng được nối kết với nhau bởi *mối quan hệ thuộc địa - thực dân.*
- Không giống những nước không có lợi nhuận, hai trong số những nước mang lại lợi nhuận, Canada và Mexico, hợp tác với Mỹ với *hiệp định thương mại tự do khu vực,* Hiệp định Thương mại Tự do Bắc Mỹ (NAFTA). Không nước nào trong số những nước không lợi nhuận có điều này. "Quốc gia" mang lại lợi nhuận thứ ba được phân loại bởi Wal-Mart, Puerto Rico, chính thức là *phần lãnh thổ chưa được gộp vào* của nước Mỹ.

- Thành phố Thủ đô của bốn nước mang lại lợi nhuận, *về mặt địa lý gần* tổng hành dinh của Wal-Mart (quốc tế cũng như trong tập đoàn) ở Bentonville, Arkansas, hơn thành phố thủ đô của những nước không mang lại lợi nhuận; thêm vào đó, Canada và Mexico *có chung đường biên giới* với Mỹ.
- *Những khác biệt về kinh tế* dường như cũng đóng vai trò quan trọng: Wal-Mart có vẻ như gặp nhiều khó khăn tại những nước rất nghèo - dù còn hạn chế về các số liệu.

Với hai ví dụ về chuyện khoảng cách làm giảm kết quả kinh doanh, tôi phải nói thêm là khoảng cách không phải lúc nào cũng xấu. Ví dụ như Wal-Mart tiết kiệm được nhiều tiền hơn bằng cách mua hàng hóa giá rẻ ở Trung Quốc - có nghĩa là bằng cách khai thác khoảng cách về kinh tế - hơn là từ toàn bộ hệ thống kho dự trữ của họ ở quốc tế. Ví dụ này, và rộng hơn, các chiến lược kinh doanh dựa vào chênh lệch tỉ giá để khai thác khoảng cách sẽ được thảo luận ở chương 6. Tất cả những điều đã thảo luận cho thấy *khoảng cách* là một vấn đề nghiêm túc cần được coi trọng.

HÌNH 2-1: Lợi nhuận của Wal-Mart quốc tế theo quốc gia, 2004 (ước tính)



Nghiêm túc xem xét khoảng cách

Những dữ liệu có hệ thống cho ta thấy khoảng cách vẫn có ảnh hưởng rất quan trọng. Những dẫn chứng liên quan có rất nhiều, bao gồm cả những bài viết về tầm ảnh hưởng của địa phương. Tuy nhiên phần lớn những bài viết này tập trung vào những tương tác ở khoảng cách rất ngắn hay tại những điểm khá phổ biến (như về nền kinh tế tập trung). Những bài viết này dương nhiên đã nêu được tầm quan trọng chung về đặc thù riêng của mỗi địa phương, nhưng đó chỉ mới bắt đầu phân biệt sự giống-khác ở các địa phương. Để hiểu rõ hơn mức độ tương tác kinh tế bị ảnh hưởng thế nào bởi khoảng cách về không gian (và những khía cạnh khác), nên bắt đầu với những bài viết về "những mô hình lực hút" trong kinh tế quốc tế.

Những con số nói gì với chúng ta?

Các nhà kinh tế quốc tế đã ứng dụng định luật vạn vật hấp dẫn của Newton để mô tả các tương tác kinh tế quốc tế.[3] Vì thế, mô hình lực hút thương mại quốc tế đơn giản nhất cho thấy giao thương giữa hai nước sẽ tỉ lệ thuận trực tiếp với quy mô nền kinh tế (thuộc tính đơn phương của mỗi quốc gia) và tỉ lệ nghịch với khoảng cách địa lý của hai quốc gia (thuộc tính song phương). Nói cách khác, người ta dự báo những nền kinh tế lớn sẽ tạo ra nhiều giao thương hơn về mọi mặt, và những khoảng cách lớn giữa những nền kinh tế đó sẽ ngăn trở việc giao thương đó. Những mô hình lực hút phức tạp hơn sẽ thêm vào những chiều kích khoảng cách phi địa lý, cũng như thuộc tính đơn phương hơn là quy mô của từng nền kinh tế. Những nỗ lực để gắn những mô hình như thế vào số liệu về tương tác kinh tế quốc tế cho chúng ta biết gì về thế giới chúng ta đang sống?

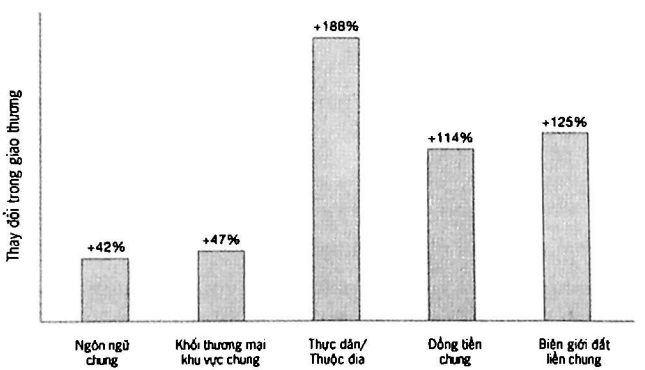
Bắt đầu với thương mại quốc tế. Những mô hình lực hút phù hợp giải thích được một nửa hay thậm chí hai phần ba những thay đổi trong khối lượng giao thương của từng cặp quốc gia - đây là điều khá tốt về mặt mô hình. Xem qua những nghiên cứu, chúng ta thấy nếu quy mô nền kinh tế tăng 1% thì tổng lượng giao thương tăng 0,7 hay 0,8%. Tác động của khoảng cách địa lý đi theo hướng ngược lại, thậm chí còn lớn hơn: khoảng cách giữa (thủ đô của) hai quốc gia tăng 1% thường được dự báo sẽ làm *giảm* giao thương giữa hai nước xuống

một phần trăm. Nói cách khác, khối lượng giao thương giữa những nước cách nhau 1000 dặm sẽ gấp năm lần, trong trường hợp những thứ khác là bằng nhau, nếu các nước đó cách nhau 5000 dặm.[4]

Mức độ ảnh hưởng dự báo của các biến số liên quan đến khoảng cách thậm chí còn ấn tượng hơn nữa. Hình 2-2 tóm tắt kết quả của những phân tích thống kê (bởi Rajiv Mallick và tôi) về dòng giao thương song phương trên góc độ này.[5] Về cơ bản, có thể nói hai quốc gia có tất cả năm sự tương đồng như trong hình có thể giao thương gấp 29 lần (1,42x1,47x2,88x2,14x2,25) so với những cặp quốc gia tương tự khác không có bất cứ sự tương đồng nào.

Những ước tính như vậy có tính chỉ báo nhiều hơn là chính xác, nhưng những tác động mà chúng nhấn mạnh thực sự giống với những trường hợp thực tế. Ví dụ như Cadana chỉ là một trong mười nền kinh tế lớn nhất thế giới, nhưng mối quan hệ thương mại song phương với Mỹ là lớn nhất trên thế giới hiện nay. Sự gần gũi về mặt địa lý là một phần câu trả lời. Ngoài ra, cũng nhờ vào bốn trong năm điểm tương đồng với Mỹ được liệt kê trong hình 2-2 - hơn bất cứ quốc gia nào trên thế giới.[6]

HÌNH 2-2: **Ảnh hưởng của sự tương đồng và khác biệt lên thương mại song phương**



Nguồn: Pankaj Ghemawat và Rajiv Mallick, "The Industry-Level Structure of International Trade Networks: A Gravity – Based Approach," *Harvard Business School*, Boston, 2.2003.

Dữ liệu thương mại Mỹ-Canada cũng nhắc chúng ta rằng sự hội nhập kinh tế vẫn còn lâu mới hoàn chỉnh. Thật ra, điều khó lý giải với các nhà kinh tế không phải là vì sao thương mại Mỹ-Canada nhiều thế, mà là tại sao không nhiều hơn. Để hiểu điều này, hãy xem vài dữ liệu thương mại. Như năm 1988, trước khi có NAFTA, mức độ thương mại hàng hóa giữa các tỉnh của Canada - tức là trong quốc gia -*gấp 20 lần* thương mại với những bang cùng kích cỡ và khoảng cách ở Mỹ. Nói cách khác, có "khuynh hướng thiên về quê nhà". NAFTA giúp giảm tỷ lệ giao thương trong nước so với quốc tế - khuynh hướng thiên về quê nhà - từ 20:1 xuống thành tỷ lệ 10:1 giữa những năm 1990, và kể từ đó còn giảm nữa, mặc dù vẫn cao hơn 5:1. Và những tỷ lệ này vẫn chỉ là đối với hàng hóa; còn về dịch vụ, tỷ lệ này vẫn cao gấp vài lần.[7]

Vì thế, đường biên giới quốc tế vẫn là trở ngại rất lớn, thậm chí khi hai quốc gia rất tương đồng nhau trong những khía cạnh quan trọng. Một lần nữa, chúng ta lại gặp phải thực tế của bán toàn cầu hóa.

Chứng cứ về những hình thức tương tác kinh tế quốc tế khác ngoài thương mại thông thường khẳng định tầm quan trọng của khoảng cách - cả về mặt địa lý và phi địa lý. Do đó, ảnh hưởng tiêu cực của khoảng cách có thể tìm thấy trong đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI), buôn bán vốn cổ phần, bằng sáng chế, và các giao dịch thương mại điện tử (e-commerce) - mặc dù mức độ của những ảnh hưởng này khác nhau đối với những hình thức tương tác khác nhau.[8] Ngoài ra, siêu phân tích 19 nghiên cứu thống kê khác nhau cho thấy ảnh hưởng của khoảng cách nói chung không giảm đáng kể trong thế kỉ 20 - không giống như trường hợp giữa Mỹ và Canada được thảo luận ở trên!"

Mô hình dành cho phân tích quốc gia

Dẫn chứng vừa nêu cho thấy những tác động do khoảng cách có thể rất lớn. Vì thế, hãy xem xét những công cụ sẵn có về "phân tích quốc gia" - ví dụ những nghiên cứu các công ty thực hiện trước khi quyết định lập cửa hàng ở một đất nước mới - và xem những nghiên cứu này lý giải thế nào về các tác động do khoảng cách. Câu trả lời cơ bản là chúng không giúp được gì!

Vì phần này không phải là chỗ để phân tích chi tiết về những công cụ này, một ví dụ có lẽ là đủ.[10] Thử coi chỉ số cạnh tranh do Diễn đàn Kinh tế Thế giới đưa ra. Dù đây là nguồn dữ liệu có ích về các quốc gia, hầu hết những lĩnh vực được đề cập - ví dụ như tài chính, công nghệ, lao động, quản lý, và các định chế - tập trung vào những thuộc tính *đơn phương* của các quốc gia. Về mức độ mở của nền kinh tế, trong đó bao gồm thuế quan, những rào cản nhập khẩu ẩn, và những thứ tương tự, có tính *đa phương:* đo khoảng cách hành chính giữa một nước với phần còn lại của thế giới. Nhưng nó vẫn làm mất đi sự khác biệt trong khác biệt: ví dụ như ý kiến, mà Wal-Mart nên chú ý đến nhiều hơn, rằng Đức và Hàn Quốc - nơi Wal-Mart phải từ bỏ sau khi hình 2-1 được soạn - xa hơn Mỹ nhiều so với Mexico và Canada. Chú ý những tác động như vậy đòi hỏi những cách đánh giá *song phương* về khoảng cách.

Những chỉ số cạnh tranh không phải không mang tính đại diện cho nhiều mô hình phân tích quốc gia khác đang được sử dụng rộng rãi. Những mô hình này thường giả định rằng có thể đánh giá từng quốc gia một - nghĩa là đơn phương - theo một tiêu chuẩn so sánh chung. Tuy nhiên, vấn đề với phương pháp tiêu chuẩn so sánh là xem xét các quốc gia như là những cấu trúc riêng biệt trong khi đáng lẽ chúng nên được coi là những thành tố trong mạng lưới chung với những khoảng cách khác nhau. Thêm những đo đạc song phương về khoảng cách là đóng góp *chính* của mô hình CAGE cho phân tích quốc gia.

Xin chú ý những đo lường song phương dựa trên những khác biệt giữa chính quốc và nước ngoài được phân tích, có nghĩa là chúng được dựa trên cơ sở "sân nhà" của tập đoàn. Chương 1 đưa ra cơ sở về phần "sân nhà" với những miêu tả, đồng thời lật tẩy những ngụy biện về tình trạng phi quốc gia. Theo kinh nghiệm, việc nhận định rõ sân nhà của công ty là không khó và đã trở nên dễ hơn trong những thập kỷ gần đây. Vì vậy một vài trường hợp không như vậy sẽ không được thảo luận ở đây.[11] Từ góc độ nguyên tắc, cơ sở tại sân nhà hay cơ sở lâu dài của công ty là rất cần thiết để kích hoạt ý kiến rằng nơi công ty xuất phát ảnh hưởng đến nơi công ty đến.

Mô hình CAGE ở cấp độ quốc gia

Mô hình CAGE, như được biết, được thành lập từ những chữ cái đầu của bốn thành phần chủ chốt của khoảng cách: văn hóa (Cultural), hành chính (Administrative), địa lý (Geographic), và kinh tế (Economic). Bốn thành phần này thường lồng xoắn vào nhau: ví dụ, khó mà tưởng tượng những quốc gia giống nhau về mặt hành chính - như thuộc một khu vực tự do mậu dịch - mà không giống nhau về mặt văn hóa, địa lý, hay kinh tế. Tuy nhiên, vẫn cần phân biệt bốn thành phần này, vì chúng có nền tảng khác nhau, nên đưa ra những thách thức và cơ hội khác nhau. Thêm vào đó, bốn thành tố này cũng rất hữu ích để phân nhóm những ảnh hưởng đơn phương đối với tương tác xuyên biên giới đặc thù với từng quốc gia và những ảnh hưởng song phương đặc thù với từng cặp quốc gia (và các ảnh hưởng đa phương cũng vậy). Những loại ảnh hưởng khác nhau này, được tóm tắt trong bảng 2-1, tất cả đều được thảo luận bên dưới, mặc dù trọng tâm chủ yếu rơi vào những ảnh hưởng song phương, phản ánh tính mới lạ cũng như tác động có thể thấy nhờ mô hình lực hút.

Ý tưởng vượt qua khoảng cách địa lý trong tư duy về chiến lược xuyên biên giới không mới mẻ. Vì thế, những nhà quốc tế hóa trong tương lai nên đến những đất nước có ít *khoảng cách tâm lý* nhất - nghĩa là "có ít khoảng cách nhất giữa thị trường trong nước và nước ngoài do nhận thức và hiểu biết về những khác biệt trong văn hóa và kinh doanh" - được đưa ra lần đầu tiên cách đây ba mươi năm.[12] Nhưng mô hình CAGE có quan điểm rộng hơn về khoảng cách, và có nền tảng kinh nghiệm vững chắc hơn.

Khoảng cách văn hóa

Văn hóa được sử dụng ở đây nhằm chỉ những thuộc tính xã hội được duy trì chủ yếu nhờ những tương tác giữa con người, hơn là giữa chính quyền (như cơ quan lập pháp hay hành pháp). Nhìn chung, khác biệt văn hóa giữa các quốc gia có khuynh hướng làm giảm tương tác kinh tế giữa họ. Tác động của ngôn ngữ có lẽ là rõ nhất: hãy nhìn cột đầu tiên trong hình 2-2. Bằng chứng cho việc này là lỗi kinh điển khi dịch câu khẩu hiệu quảng cáo của Frank

BẢNG 2-1: **Mô hình CAGE ở cấp độ quốc gia**

	Khoảng cách văn hóa	**Khoảng cách hành chính**	**Khoảng cách địa lý**	**Khoảng cách kinh tế**
Các cặp quốc gia (song phương)	▪ Khác biệt về ngôn ngữ ▪ Khác biệt về chủng tộc; thiếu mạng lưới xã hội hay chủng tộc liên kết ▪ Khác biệt về tôn giáo ▪ Thiếu sự tin tưởng ▪ Khác biệt về giá trị, chuẩn mực và xu thế	▪ Thiếu mối quan hệ thuộc địa ▪ Thiếu khối thương mại khu vực chung ▪ Thiếu đồng tiền chung ▪ Bất hòa chính trị	▪ Khoảng cách tự nhiên ▪ Thiếu đường biên giới ▪ Khác múi giờ ▪ Khác khí hậu và môi trường suy giảm	▪ Khác biệt giàu nghèo ▪ Những khác biệt khác về giá hay chất lượng của: + Tài nguyên thiên nhiên + Nguồn lực tài chính + Nguồn lực con người + Cơ sở hạ tầng + Thông tin hay tri thức
Các quốc gia (đơn hay đa phương)	▪ Tính chất hẹp hòi ▪ Chủ nghĩa truyền thống	▪ Nền kinh tế đóng hay phi thị trường ▪ Mức độ định kiến sân nhà ▪ Thiếu vai trò thành viên trong những tổ chức quốc tế ▪ Thể chế yếu; tham nhũng	▪ Địa lý đất liền ▪ Thiếu đường thủy nội bộ ▪ Quy mô địa lý ▪ Tách biệt về mặt địa lý ▪ Giao thông và thông tin liên lạc yếu	▪ Quy mô nền kinh tế ▪ Thu nhập bình quân đầu người thấp

Perdue "Phải có một người đàn ông rắn rỏi mới làm cho thịt gà mềm" sang câu tiếng Tây Ban Nha lại thành nghĩa "Phải có một người đàn ông đang khao khát yêu đương mới khiến một con gà có nhiều tình yêu." Thật vậy, danh sách những lỗi về tiếp thị thường bị lấn át bởi những rủi ro về ngoại ngữ như vậy.[13]

Những khía cạnh khác của khoảng cách văn hóa có thể được đo lường một cách có hệ thống và gây cản trở tới hoạt động kinh tế là những khác biệt về chủng tộc và tôn giáo, sự thiếu tin tưởng, và những biến thể của chủ nghĩa bình đẳng (được định nghĩa là sự không khoan dung của xã hội với việc lạm dụng thị trường và quyền lực chính trị).[14] Nhưng những thuộc tính văn hóa khác mang tính chuyên biệt cao (ví dụ như thị hiếu về màu sắc) hay tinh tế tới mức gần như không thể nhìn thấy.

Ví dụ như hãy xem việc Trung Quốc bất lực đối với việc vi phạm bản quyền. Nhiều người gắn hành vi xã hội này với quá khứ gần đây của Trung Quốc. Nhưng như William Alford tranh luận trong quyển sách *To Steal a Book is an Elegant Offense (Ăn cắp sách là một Hành vi phạm tội Tao nhã),* hành vi này phản ánh chuyện Khổng Tử khuyến khích việc sao chép kết quả của tri thức thời trước: "Tôi tuyên truyền hơn là sáng tạo; tôi tin yêu Tổ tiên."[15] Thực ra vi phạm bản quyền đã là vấn đề đối với các nước phương Tây ngay từ trước khi Trung Quốc phát triển. Ví dụ như từ hồi những năm 1920, Merriam-Webster, sắp sửa xuất bản quyển từ điển song ngữ ở Trung Quốc, thì phát hiện một nhà xuất bản địa phương đã bắt đầu phát hành bản lậu của từ điển này.

Ngoài thuộc tính khác biệt văn hóa song phương, hoạt động kinh tế xuyên biên giới cũng có thể bị ảnh hưởng bởi những thuộc tính văn hóa đơn phương. Vì thế, rõ ràng là các quốc gia với văn hóa hẹp hòi hay bảo thủ thường sẽ có khuynh hướng đóng cửa đối với thương mại và đầu tư quốc tế, có nghĩa là bị cô lập hơn những nước khác.

Quan hệ lâu dài giữa các quốc gia có khả năng bào mòn ít nhất một vài tác động của những khác biệt văn hóa. Những mối quan hệ như thế sẽ làm tăng thêm nét tương đồng, thêm "những hạt giống" mà các thể chế và tổ chức cần cho hoạt động kinh tế xuyên biên giới, và làm giảm bớt những điều chỉnh về văn hóa. Nói chung,

dường như khác biệt về giá trị, chuẩn mực, xu thế, và những thuộc tính đơn phương và cô lập có thể dễ thay đổi, thậm chí trong trung hạn, hơn những khác biệt về ngôn ngữ, chủng tộc, và tôn giáo.

Khoảng cách hành chính

Những thuộc tính hành chính bao gồm luật, chính sách và những thể chế xuất phát từ một quá trình chính trị và được chính phủ ra lệnh hay bắt buộc phải tuân theo. Mối quan hệ quốc tế giữa các quốc gia, bao gồm các hiệp ước và những tổ chức quốc tế, cũng được bao gồm do được duy trì bởi các quốc gia tạo ra hay ủng hộ chúng.

Theo mô hình lực hút, những thuộc tính chính trị hay hành chính có tác động đến hoạt động kinh tế xuyên biên giới gồm mối quan hệ về thuộc địa, thành viên trong cùng khối thương mại khu vực, việc sử dụng đồng tiền chung. Phân tích thống kê trong hình 2-2 cho thấy mối liên kết thực dân-thuộc địa có thể tăng thương mại gấp ba lần - do sự quen thuộc về văn hóa và sự tương đồng trong hệ thống luật pháp - mặc dù mối quan hệ này đã không còn trong khoảng thời gian dài. Về FDI, trong điều kiện có hạn chế về dữ liệu, có thể thấy mối quan hệ này còn mạnh hơn. Từ năm 1997-2001, gần một nửa nguồn vốn FDI khổng lồ của Tây Ban Nha được đổ vào các nước châu Mỹ Latin - gấp mười lần vốn FDI Mỹ Latin nhận từ thế giới - trong khi đó nền kinh tế lớn hơn và gần hơn nhiều về mặt khoảng cách (Mỹ) bị đẩy xuống hàng thứ hai. Mô hình này rõ ràng cho thấy sự tương đồng về mặt hành chính (và văn hóa) có gốc rễ từ mối quan hệ thực dân-thuộc địa chính thức chấm dứt vào thế kỷ mười chín hơn là những tác động về kích cỡ hay khoảng cách địa lý.

Hệ thống thương mại ưu đãi và đồng tiền chung cũng có thể gia tăng thương mại một cách đáng kể - thậm chí còn nhiều hơn mối liên kết thực dân - thuộc địa, nếu được kết hợp (một lần nữa, hãy xem hình 2-2). Việc hợp nhất Liên minh châu Âu (EU) trong nửa cuối thế kỷ vừa qua là ví dụ tốt nhất về những nỗ lực có chủ ý nhằm giảm khoảng cách hành chính giữa những đối tác giao thương. Ngược lại, những mối quan hệ không tốt có thể làm gia tăng khoảng cách hành chính. Dù Ấn Độ và Pakistan có cùng quá khứ thuộc địa, cùng đường biên giới, và mối quan hệ về ngôn ngữ,

nhưng sự bất hòa lâu đời giữa hai quốc gia làm giao thương chỉ đạt dưới 1/10 mức dự đoán của mô hình lực hút. Và với những căng thẳng mới xuất hiện như vụ Dubai Ports World buộc phải từ bỏ năm cơ sở cảng của Mỹ mà tập đoàn này đã mua, nhiều nhà quan sát đã nhận thấy việc tránh không đầu tư vào Mỹ của những nhà đầu tư Trung Đông.

Hai ví dụ trên cho thấy khoảng cách hành chính có thể tăng lên hay giảm đi thông qua những biện pháp đơn phương. Thật ra, chính sách của từng chính phủ chính là rào cản phổ biến nhất đối với thương mại xuyên biên giới. Trong vài trường hợp, khó khăn xuất hiện ngay tại sân nhà của công ty. Ví dụ các công ty từ những quốc gia OECD phải đối mặt với những cấm đoán trong nước về hối lộ và phải tuân theo các tiêu chuẩn về sức khỏe, an toàn và môi trường khá nghiêm ngặt - tất cả những điều này có thể cản trở hoạt động toàn cầu của họ. Mặc dù vậy, thường chính phủ các nước tiếp nhận là các nước tạo rào cản đối với đầu tư nước ngoài - thông qua quota thương mại, những hạn chế về FDI, và ưu đãi cho các công ty trong nước dưới hình thức trợ cấp và được ưu tiên về luật và đấu thầu mua hàng.

Đây là những ví dụ trong đó chính phủ một nước đủ mạnh để gây ảnh hưởng. Nhưng hạ tầng thể chế *yếu kém* trong đất nước tiếp nhận cũng cản trở hoạt động kinh tế. Ví dụ, nhiều công ty rất ngại làm ăn ở những quốc gia nổi tiếng về tham nhũng, hệ thống luật pháp không đáng tin cậy, hay có mâu thuẫn xã hội. (Một nghiên cứu cho thấy những điều kiện địa phương tiêu cực này, nếu không kiểm tra, có thể làm giảm thương mại và đầu tư nhiều hơn bất cứ hạn chế nào về hành chính). Ngược lại, nếu hạ tầng thể chế của một nước vững mạnh, mức độ hội nhập xuyên biên giới có khả năng cao hơn.

Khoảng cách địa lý

Thuộc tính địa lý của các quốc gia ảnh hưởng đến hoạt động kinh tế xuyên biên giới hầu hết là do tự nhiên mặc dù có thể có sự can thiệp của con người. Đây là phần của mô hình CAGE nhiều người nghĩ đến đầu tiên khi họ nghe đến từ *khoảng cách*. Họ có khuynh hướng tập trung vào khoảng cách địa lý, điều này cũng giống với những kinh nghiệm thực tiễn - và quan niệm theo lẽ thường - rằng

khi những thứ khác như nhau, một đất nước ở càng xa thì càng khó làm ăn kinh doanh ở đó.

Nhưng khoảng cách về địa lý không chỉ đơn giản là vấn đề về khoảng cách tự nhiên, ví dụ như, thủ đô của hai nước. Những thuộc tính địa lý khác phải được xem xét là sự có mặt hay không đường biên giới chung, những khác biệt về múi giờ và khí hậu, và về mặt đơn phương là có giáp biển không, địa hình, và khoảng cách bên trong quốc gia tới đường biên giới. (Tôi nhớ lại lời phàn nàn của Thủ tướng Canada William MacKenzie King, "Chúng tôi có đất quá rộng.") Thêm vào đó, những thuộc tính "địa lý" do con người tạo ra, như hạ tầng giao thông và thông tin liên lạc, cũng cần được xem xét - mặc dù có thể chúng được xem là thuộc tính kinh tế hơn là địa lý.

Ảnh hưởng của khoảng cách tự nhiên cần phải được nói thêm. Tác động rõ ràng nhất của khoảng cách tự nhiên là làm tăng chi phí vận chuyển. Dĩ nhiên điều này quan trọng đối với thương mại hơn là FDI. Đây cũng chính là lí do tại sao chúng ta thấy khuynh hướng nghiêng về FDI khi khoảng cách gia tăng. Nhưng mô hình lực hút cũng cho thấy FDI *cũng* có khuynh hướng giảm khi khoảng cách gia tăng - phản ánh sự thật là khoảng cách tự nhiên làm tăng chi phí thông tin liên lạc và giao thông. Hãy nhớ lại ví dụ Google phải thiết lập văn phòng tại Nga để cải thiện kiến thức của họ về địa phương cũng như là khả năng phản ứng ở thị trường.

Bài học lớn hơn? Hãy nhớ đến "địa lý thông tin" và địa lý giao thông khi nghĩ đến ảnh hưởng địa lý lên các hoạt động kinh tế xuyên biên giới.

Khoảng cách kinh tế

Khoảng cách kinh tế là những khác biệt có ảnh hưởng đến hoạt động kinh tế xuyên biên giới thông qua cơ chế kinh tế, khác với những khác biệt văn hóa, hành chính và địa lý đã được nói đến. Ở góc độ này, mô hình lực hút không chỉ phụ thuộc vào kích cỡ nền kinh tế (làm gia tăng tuyệt đối khối lượng thương mại nhưng làm giảm thương mại trong tỉ lệ phần trăm GDP), mà còn theo thu nhập bình quân đầu người. Những quốc gia giàu tham gia vào hoạt động kinh tế quốc tế (tỉ lệ với kích cỡ nền kinh tế) nhiều hơn những nước nghèo khó. Và, do tỉ lệ thuận giữa GDP bình quân đầu người và

thương mại và những dòng đầu tư, hầu hết những hoạt động này xuất hiện với những quốc gia giàu có khác.

Dĩ nhiên, thu nhập bình quân đầu người cao đi cùng với chi phí lao động cao. Nhưng điều này có thể được xem xét trực tiếp và trên cơ sở riêng rẽ hơn - nói cách khác, theo từng mức độ kỹ năng khác nhau hay tùy loại hình đào tạo. Những yếu tố sản xuất khác có thể kiểm tra về chi phí hay chất lượng theo cách này gồm có đất đai, tài nguyên thiên nhiên, vốn, và những tài nguyên tiến bộ do con người làm ra như hạ tầng và thông tin.

Cuối cùng, cần chú ý tương tác giữa giàu-giàu và giàu-nghèo thường có liên quan, dù không phải hoàn thiện, đến các hoạt động kinh tế khác. Đặc biệt, tương tác giàu-nghèo thường là chênh lệch giá, trong đó một công ty đáp ứng cung và cầu không phải chỉ trong một thị trường mà là giữa những thị trường này, bằng cách chia những chuỗi giá trị trên phạm vi quốc tế. Trong khi những khác biệt về địa lý, văn hóa, và hành chính có thể đóng vai trò nền tảng cho việc tận dụng các khác biệt, như được thảo luận trong chương 6, việc tận dụng các khác biệt về kinh tế đặc biệt đáng chú ý. Vì thế, cần nhớ nhất là mặc dù khoảng cách thường có tác động cản trở hoạt động kinh tế xuyên biên giới nhưng nó cũng có những tác động tích cực nhất định trong những trường hợp cụ thể.

Ví dụ ở cấp độ quốc gia: Ấn Độ và Trung Quốc từ góc nhìn của Mỹ

Hãy sử dụng mô hình CAGE để xem xét chủ đề cụ thể mà tôi thường được yêu cầu trình bày: *Ấn Độ và Trung Quốc so sánh như thế nào, từ góc nhìn của các công ty Mỹ.*[16] So sánh này được tóm tắt trong bảng 2-2 và được nói rõ thêm trong những đoạn viết dưới đây.

Yếu tố văn hóa. Sự gần gũi chính về văn hóa của Ấn Độ với Mỹ có lẽ là việc sử dụng tiếng Anh phổ biến. Số lượng người Ấn sử dụng tiếng Anh được ước tính vào khoảng từ dưới 100 triệu đến hơn 300 - tôi chọn mốc ít hơn trong khoảng này - nhưng thường được cho là nhiều hơn người Trung Quốc. Trung Quốc thường được cho là có ưu thế về kích cỡ và xu hướng thương mại của Hoa kiều - mặc dù cộng

đồng người Ấn sống ở Mỹ thường được giáo dục tốt hơn, mới đến sống ở Mỹ, và có nhiều khả năng làm việc trong lĩnh vực công nghệ.

Những đặc điểm văn hóa đơn phương của hai quốc gia cho những kết luận ít rõ ràng hơn. Trung Quốc đồng nhất hơn về mặt ngôn ngữ và dân tộc, nhưng điều này có tạo thuận lợi cho quá trình phát triển hay không vẫn còn là vấn đề gây tranh cãi. Mặc dù cấu trúc xã hội dựa vào giai cấp và đẳng cấp ở Ấn Độ bị chê trách nhưng chính giới quí tộc được Tây hóa của Ấn Độ lại giúp thắt chặt quan hệ kinh tế Mỹ-Ấn.

Yếu tố hành chính. Việc bị Anh đô hộ đã tạo ra nhiều tương đồng giữa Ấn Độ và Mỹ. Điều quan trọng nhất là hệ thống luật pháp ở cả hai quốc gia đều dựa trên luật tập tục của Anh (common law), nhấn mạnh vào án lệ và những điều chỉnh. Ngược lại, hệ thống luật pháp ở Trung Quốc, dựa trên luật dân sự (civil law), - theo phiên bản của Đức - nhấn mạnh đến những nguyên tắc mang tính tuyệt

BẢNG 2-2: Ấn Độ và Trung Quốc từ góc nhìn của các công ty Mỹ

	Văn hóa	Hành chính	Địa lý	Kinh tế
Ấn Độ	• Tiếng Anh • Quý tộc được Tây hóa	• Chung thực dân • Luật tập tục • Quan hệ chính trị • Nguy cơ về dài hạn thấp?		• Lao động có chuyên môn • Lợi nhuận • Chiến lược công ty và nâng cấp • Cở sở hạ tầng mềm
Trung Quốc	• Tính đồng nhất về dân tộc và ngôn ngữ • Hoa kiều	• Thoải mái kinh doanh • Khu vực đặc biệt	• Gần với bờ biển phía tây của Mỹ • Cảng tốt, cơ sở hạ tầng khác • Hệ thống sản xuất Đông Á	• Trị trường rộng lớn • Thu nhập cao • Nguồn lao động và năng suất • Có sẵn vốn • Chuỗi cung ứng • Công ty nước ngoài là cầu nối xuất khẩu

đối vì thế không cần xét tình huống. Thêm vào đó, mối quan hệ chính trị giữa Mỹ và Ấn Độ hiện tại rất chặt chẽ. Dù tình hình có thể thay đổi nhưng chắc chắn những căng thẳng chính trị Mỹ - Trung Quốc sẽ còn kéo dài nhiều thập kỷ, thậm chí là lâu hơn.

Triển vọng về những chỉ số chính trị và hành chính đơn phương tùy thuộc vào khung thời gian áp dụng. Trong ngắn hạn, những công ty đa quốc gia hiện tại có vẻ sẽ thấy mình gặp ít rắc rối về chính trị và hành chính khi kinh doanh ở Trung Quốc hơn ở Ấn Độ, một phần là nhờ các đặc khu kinh tế và những khu đặc biệt như Hồng Kông, mà cho đến gần đây vẫn được hưởng lợi nhờ tỉ suất thuế ưu đãi ở Trung Quốc. Nhưng về lâu dài, Trung Quốc sẽ đương đầu với nhiều vấn đề hơn Ấn Độ trong việc thiết lập những nguyên tắc trong luật, bảo vệ tài sản tư nhân, cấu trúc lại những doanh nghiệp và ngân hàng nhà nước đang nợ, và đối mặt với thay đổi chính trị.

Yếu tố địa lý. Khoảng cách từ Chennai (ở Ấn Độ) tới Long Beach, California - cảng container nhộn nhịp nhất ở Mỹ - xa hơn khoảng cách từ Thượng Hải tới đó tới 60%. Nhưng khoảng cách vận chuyển xa chỉ là một phần trong vấn đề hậu cần của Ấn Độ: những cảng ở Ấn Độ rất chậm chạp và thiếu hiệu quả, làm tăng khoảng thời gian vận chuyển hàng tới Mỹ ước tính lên sáu cho tới mười hai tuần, so với hai hay ba tuần từ Trung Quốc. Đây là ví dụ về tình trạng thấp kém của cơ sở hạ tầng.

Một điểm khác quan trọng về địa lý là Trung Quốc là đất nước năng động trong nền kinh tế khu vực Đông Á sôi động, với những đối tác khu vực chiếm hơn một nửa vốn FDI đầu tư và hai phần ba nhập khẩu. Mối quan hệ giao thương giữa Trung Quốc-Mỹ gắn liền, một phần nào đó tăng thêm, nhờ mạng lưới rộng này. Ngược lại, Ấn Độ thuộc về một khu vực ít năng động hơn nhiều về mặt kinh tế, và thương mại với những láng giềng Nam Á chiếm khoảng dưới 5% toàn bộ thương mại của cả nước.

Yếu tố kinh tế. Cần đặc biệt chú ý những yếu tố đơn phương trong mục này. Nền kinh tế của Trung Quốc được cho là lớn gấp hai lần Ấn Độ - mặc dù những số liệu thống kê chính thức của Trung Quốc có thể vượt quá tỷ lệ tăng trưởng 2-4%.[17] Hơn nữa, thị trường

Trung Quốc cung cấp nhiều loại sản phẩm thực sự phù hợp thu nhập gấp năm lần Ấn Độ, phản ánh tác động của GDP theo đầu người cao hơn. Năng suất lao động của Trung Quốc cũng cao hơn, cùng với thu nhập lao động cao hơn, và công nhân của Trung Quốc nói chung là được đào tạo tốt hơn - mặc dù nó vẫn theo sau Ấn Độ trong một vài lĩnh vực cao cấp (ví dụ như quản lý có kinh nghiệm và những người tốt nghiệp đại học có thể nói được tiếng Anh) và đương đầu viễn cảnh xấu hơn về nhân khẩu, với chính sách một con. Cho đến giờ, Trung Quốc có được kết quả tốt hơn bằng cách tái sắp xếp lao động từ nông nghiệp sang sản xuất, bằng cách huy động thêm vốn trong nước - tỷ lệ tiết kiệm chính thức - cũng lại có vẻ phóng đại - vào khoảng 40-50% GDP, so với 20-25% của Ấn Độ.[18]

Điểm tiêu cực trong việc dư thừa về vốn của Trung Quốc là nó làm giảm doanh thu và dẫn đến tình trạng đầu tư quá mức, đặc biệt vào xây dựng và cơ sở hạ tầng, bởi những công ty không biết sức mình. Những công ty thu được nhiều lợi nhuận hơn. Thêm vào đó, những công ty trong nước tốt nhất của Ấn Độ ít nhận hỗ trợ từ chính phủ hơn những công ty mà Trung Quốc đang cố gắng xây dựng thành những tập đoàn toàn cầu. Một phần phản ứng của các công ty Ấn Độ là phương pháp đầu tư ít tốn kém và kỷ luật hơn.

Những công ty nước ngoài chiếm 20% sản xuất công nghiệp ở Trung Quốc, ở Ấn Độ ít hơn. Những công ty nước ngoài có tác động khá lớn lên xuất khẩu của Trung Quốc, trong đó những công ty nước ngoài đã nâng tỉ lệ sở hữu của mình lên đến hơn 50% trong tổng sản lượng xuất khẩu và đến 80% đối với những mặt hàng có phần giá trị tăng thêm cao. Vì những công ty nước ngoài chiếm ít hơn 10% trong tổng số xuất khẩu của Ấn Độ, và vì xuất khẩu gần đây của Ấn Độ bằng một phần mười của Trung Quốc nên xuất khẩu trên danh nghĩa của công ty nước ngoài ra khỏi Trung Quốc gấp 50 lần của Ấn Độ. Những con số này cũng nói lên điều gì đó về mức độ phát triển tương đối của chuỗi cung ứng tại hai quốc gia.

Nói tóm lại, *Trung Quốc có vẻ hấp dẫn hơn Ấn Độ đối với những nhà đầu tư Mỹ trên cơ sở kinh tế và địa lý, nhưng ít hấp dẫn hơn về mặt hành chính và văn hóa.*

Tôi sẽ thêm bốn giải thích nữa cho tóm tắt khá táo bạo này. Đầu tiên, chọn lựa góc nhìn là điều tối quan trọng. Từ Tây Âu, sự so sánh này có vẻ khác: Trung Quốc xa hơn về mặt địa lý, nhưng mặt khác, khả năng tiếng Anh của Ấn Độ có mức độ liên quan ít hơn. Và Đông Âu và Nam Phi có lẽ là những lựa chọn nước ngoài hấp dẫn hơn Trung Quốc và Ấn Độ.

Thứ hai, cả Trung Quốc và Ấn Độ đều là hai quốc gia lớn với những đa dạng nội tại phong phú. Ví dụ, khu vực duyên hải của cả hai nước đều có hoạt động kinh tế khởi sắc hơn vùng nội địa, cho thấy mô hình CAGE có thể được áp dụng ngay trong nước cũng như là quốc tế. Vì thế, nhà sản xuất thủy tinh Saint-Gobain đã vượt qua những công ty đối thủ nước ngoài lâu đời ở Ấn Độ bằng cách chú trọng vào miền nam duyên hải hơn là miền bắc.

Thứ ba, nhiều so sánh về Trung Quốc-Ấn Độ chủ yếu tập trung vào cột cuối cùng trong bảng 2-2, đặc biệt những điểm về thị trường lớn hơn và năng suất lao động cao hơn ở Trung Quốc. Nhưng bảng cũng nhắc ta cần có góc nhìn rộng hơn, kết luận bất ngờ nhất rút ra từ đó là sự gần gũi về mặt hành chính và văn hóa của Ấn Độ với Mỹ. Không phải ngẫu nhiên, đây là hai chiều kính của mô hình CAGE thường bị bỏ qua nhất.

Điểm thứ tư là sự mở rộng lô-gíc của điểm thứ ba. Có thể đoán được, Ấn Độ sẽ hấp dẫn hơn Trung Quốc khi là điểm đến đầu tư vào *những ngành nhạy cảm đối với khoảng cách hành chính và văn hóa.* Ngành dịch vụ phần mềm là ví dụ tiêu biểu. Về mặt văn hóa, đây là một ngành trong đó tiếng Anh đặc biệt quan trọng, và trong đó cộng đồng Ấn Độ tại Mỹ - chiếm khoảng một phần ba lực lượng làm việc trong những công ty công nghệ tại thung lũng Silicon và điều hành 10% doanh nghiệp công nghệ mới ở khu vực này - giúp sức trực tiếp. Thêm vào đó, khoảng cách địa lý từ Mỹ ngày càng không quan trọng nữa, đặc biệt kể từ khi có sự chuyển dịch sang phát triển ngoài nước, và Ấn Độ còn hưởng lợi lớn về mặt kinh tế nhờ số lượng tài năng có đào tạo nhiều hơn. Kết quả: Ấn Độ chiếm hơn hai phần ba những dịch vụ phần mềm được chuyển đến từ Mỹ, so với khoảng một phần mười đối với Trung Quốc.[19]

Ví dụ phần mềm dẫn trực tiếp đến phân tích CAGE *cấp độ ngành,* được thảo luận trong phần kế tiếp.

Mô hình CAGE ở cấp độ ngành

Một quỹ đầu tư có những đầu tư danh mục có thể hài lòng với câu trả lời cho câu hỏi Trung Quốc hấp dẫn đến mức nào khi so sánh với Ấn Độ *nói chung*. Nhưng hầu hết các nhà điều hành khi so sánh hai nước đều muốn so sánh từ góc nhìn của một ngành cụ thể. Trong những tình huống như vậy, tác động của những khác biệt giữa các quốc gia được đặt trên cơ sở đặc điểm ngành, phải được tính đến trong hầu hết các ứng dụng vào chiến lược công ty. Bảng 2-3 tóm tắt những ngành đặc biệt bị ảnh hưởng bởi mỗi thành phần của khoảng cách và đưa ra ví dụ; phần còn lại của chương này giải thích cụ thể thêm.

Nhạy cảm về mặt văn hóa

Loại sản phẩm hay dịch vụ nào bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi khác biệt văn hóa? Như phần trước chúng ta xem xét, ngôn ngữ là một yếu tố chủ chốt trong khoảng cách văn hóa, độ nhạy về ngôn ngữ là một chỉ số rõ nét: khác biệt về ngôn ngữ quan trọng trong ngành lập trình phần mềm hay truyền hình hơn là trong, ví dụ như, ngành xi măng. Tương tự, người ta có thể nghĩ đến những sản phẩm rất thu hút đối với một dân tộc cụ thể lại đặc biệt nhạy cảm với những khác biệt dân tộc và những sản phẩm bị ảnh hưởng bởi những khác biệt về tôn giáo. Vì thế, trong những phân tích thống kê giữa các quốc gia, các sản phẩm thực phẩm thường được xếp vào nhóm những sản phẩm bị ảnh hưởng nhiều nhất bởi khoảng cách văn hóa một phần là vì những lí do tôn giáo và dân tộc và một phần vì chúng tạo nên những liên tưởng đến bản sắc của người tiêu dùng như thành viên trong một cộng đồng cụ thể. Ví dụ, người Mỹ nghĩ gạo là một loại hàng hóa - giống như mì hay khoai tây - nhưng loại hàng hóa này quan trọng hơn rất nhiều đối với người Nhật.

Những khác biệt văn hóa khác ở cấp độ ngành một phần đến từ, và đôi khi là bị nhầm với, những khác biệt kinh tế. Ví dụ như người Nhật thích xe hơi nhỏ, phản ánh quy chuẩn của xã hội cũng như những cân nhắc của nền kinh tế và tiện lợi tại quốc gia mà không gian bị giới hạn và rất quí giá.

BẢNG 2-3
Mô hình CAGE cấp độ ngành: mối tương quan của độ nhạy (với ví dụ trong ngoặc)

Khoảng cách văn hóa	Khoảng cách hành chính	Khoảng cách địa lý	Khoảng cách kinh tế
Những khác biệt về văn hóa quan trọng nhất khi •Các sản phẩm có nội dung thiên về ngôn ngữ (chương trình tivi) • Các sản phẩm quan trọng đối với bản sắc văn hóa hay quốc gia (thực phẩm) • Đặc điểm sản phẩm khác nhau về + Kích cỡ (xe hơi) + Tiêu chuẩn (thiết bị điện) • Các sản phẩm mang những liên tưởng về chất lượng với một quốc gia đặc biệt (rượu)	Chính phủ can thiệp sâu vào những ngành • Sản xuất các sản phẩm thiết yếu (điện) • Sản xuất các sản phẩm "đặc quyền" (thuốc) • Nhiều lao động (nông nghiệp) • Cung cấp chính cho chính phủ (giao thông công cộng) • Thế mạnh quốc gia (hàng không) • Thiết yếu đối với an ninh quốc gia (viễn thông) • Khai thác tài nguyên thiên nhiên (dầu, khoáng sản) • Chịu chi phí chìm cao (cơ sở hạ tầng)	Địa lý đóng vai trò quan trọng hơn khi • Sản phẩm có tỷ lệ giá trị trên khối lượng/ số lượng lớn thấp (xi măng) • Sản phẩm dễ vỡ hay dễ hư hỏng (thủy tinh, trái cây) • Sự giám sát ở địa phương và những đòi hỏi về hoạt động cao (nhiều ngành dịch vụ)	Khác biệt kinh tế có tác động lớn nhất khi • Bản chất của nhu cầu khác với mức thu nhập (xe hơi) • Lợi ích kinh tế của quy mô hay chuẩn hóa bị giới hạn (xi măng) • Khác biệt trong lao động và chi phí của những yếu tố khác là đáng chú ý (quần áo) • Phân phối hay hệ thống kinh tế khác nhau (bảo hiểm) • Các công ty cần phản ứng nhanh và linh động (đồ gia dụng)

Cuối cùng, mặc dù thảo luận ở phần trước về văn hóa ở cấp độ quốc gia đã nhận xét rằng những khác biệt như thế thường làm giảm hoạt động kinh tế, khuynh hướng chung này có thể giảm đi ở mức độ nào đó, trong cấp độ ngành. Lực bù đắp chính là *sự khác biệt hóa trong cùng ngành* ở quốc gia xuất xứ khiến khách hàng ở những nước khác nhau coi sản phẩm từ một/ những nước đặc biệt

nào đó là "tốt nhất." Ví dụ như các hãng rượu sâm banh hàng đầu của Pháp đã chứng minh rằng bạn có thể sử dụng dấu ấn địa phương để xây dựng doanh nghiệp toàn cầu. Những nhà cung cấp dịch vụ của văn hóa pop của Mỹ, từ Disney cho đến vải denim (vải bông chéo), chứng minh cho thấy những hiệu ứng nước xuất xứ mạnh không phải lúc nào cũng đồng nghĩa với chất lượng cao.

Hai ví dụ về sự khác biệt hóa trong cùng ngành - sâm banh và chuột Mickey - phù hợp với quan điểm rằng hai phân khúc lớn trên toàn cầu trong các sản phẩm tiêu dùng là phân khúc hàng xa xỉ và phân khúc giới trẻ. Cũng có hai mảng rộng hơn về phân tích các đa dạng xuyên quốc gia về mặt sở thích:

- Phân biệt khác biệt hóa trong cùng ngành với khác biệt hóa giữa các ngành, được định nghĩa là một tình huống mà người tiêu dùng ở những quốc gia khác nhau xếp hạng cùng một sản phẩm rất khác biệt (nghĩa là thị hiếu thường khác nhau).
- Phân tích ở mức độ vi mô, ví dụ như ở cấp độ sâm banh hơn là thức uống nói chung, hay về các sản phẩm bánh ngọt (khá nhạy cảm với khoảng cách) so với các sản phẩm giàu protein như thịt heo và gia cầm (không nhạy cảm) thay vì nhét cả hai vào loại "thực phẩm."

Nhạy cảm về hành chính

Khoảng cách hành chính thường do mong muốn bảo hộ hay điều tiết các ngành trong nước: chính phủ các nước muốn can thiệp để bảo hộ các ngành khỏi các cạnh tranh từ bên ngoài và thiết lập những rào cản loại này hay loại khác (ví dụ như thuế quan, những phức tạp về mặt luật lệ, những quy định mang tính địa phương). Nói chung, những loại rào cản này có khả năng được dựng lên nếu ngành trong nước đáp ứng một trong những tiêu chuẩn sau đây:

- *Ngành sản xuất những sản phẩm thiết yếu.* Chính phủ thường có khuynh hướng can thiệp vào thị trường trong nước dành cho hàng hóa được xem là thiết yếu đối với đời sống hàng ngày của người dân. Ví dụ như những sản phẩm lương thực chính yếu, nhiên liệu, và điện rơi vào loại này.

- *Ngành sản xuất hàng hóa hay dịch vụ "có đặc quyền".* Tương tự, một vài ngành như chăm sóc sức khỏe, sản xuất hàng hóa hay dịch vụ mà mọi người coi là quyền cơ bản của con người. Chính phủ thường can thiệp để định ra những tiêu chuẩn về chất lượng và để điều khiển giá cả trong những ngành đó.
- *Ngành sử dụng nhiều lao động.* Những ngành đại diện cho những khối bầu cử lớn thường nhận được hỗ trợ từ chính phủ dưới hình thức bao cấp hay bảo hộ nhập khẩu. Các công nhân dệt may và nông dân là những ví dụ.
- *Ngành là nhà cung cấp lớn cho chính phủ.* Nếu chính phủ là người mua hàng chủ yếu (ví dụ như các phương tiện giao thông công cộng), điều này hiển nhiên mở rộng phạm vi can thiệp của chính phủ.
- *Ngành được xem là thế mạnh quốc gia.* Một vài ngành hay công ty đóng vai trò là biểu tượng về sự hiện đại hay tính cạnh tranh của quốc gia. Ví dụ như, cuộc đấu giữa Boeing và Airbus trong thị trường máy bay chở khách cỡ lớn đã tạo ra những căng thẳng nhất định giữa hai bờ Đại Tây Dương. Ngành này có ý nghĩa không chỉ đơn thuần về số lượng việc làm hay khối lượng USD hay euro có được.
- *Ngành tối cần thiết đối với an ninh quốc gia.* Các chính phủ sẽ can thiệp để bảo vệ những ngành có liên hệ mật thiết với an ninh quốc gia. Vì thế, những ví dụ gần đây từ nước Mỹ bao gồm trường hợp Dubai Ports World được nêu ở trên và việc phản đối nỗ lực mua Unocal của Tập đoàn Dầu khí Trung Quốc CNOOC.
- *Ngành kiểm soát tài nguyên thiên nhiên.* Những trường hợp khác ngoài dầu và khí đốt - ví dụ như việc tái quốc hữu hóa nguồn dự trữ khí gas tự nhiên gần đây của Bolivia - cho thấy tài nguyên thiên nhiên của một quốc gia thường được xem là một phần di sản quốc gia và những công ty nước ngoài muốn khai thác những tài nguyên này bị xem là kẻ cướp.
- *Ngành có chi phí chìm cao.* Những ngành đòi hỏi đầu tư lớn, không thu hồi được, mang tính đặc thù về mặt địa lý - bao gồm nhiều ngành công nghiệp nặng được thảo luận ở trên - dễ bị chính phủ lấy đi một khi đã thực hiện đầu tư.

Ví dụ về ngành có hầu hết các khía cạnh này - và sẽ phải trả giá nếu phớt lờ - là ngành điện, được định nghĩa ở đây bao gồm sản xuất điện, tải điện, và phân phối. Đã từng là lĩnh vực "công nghệ cao" chủ chốt của cuối thế kỷ 19, ngành này đã chứng kiến đầu tư nước ngoài nổi bật giai đoạn đầu, mặc dù máy móc, thiết bị ban đầu chỉ là hệ thống tàu hỏa chạy bằng hơi nước. Nhưng vì áp lực hành chính đối với chủ sở hữu nước ngoài trong ngành này, làn sóng "nội địa hóa" đã lan rộng khắp thế giới, bắt đầu với cuộc Cách mạng Nga và kéo dài đến cuối những năm 1970 đầu 1980.

Theo sau phi toàn cầu hóa này là sự phục hồi của FDI khi ngành điện bắt đầu được thả nổi trên thế giới. Kết quả là đã có bong bóng đầu tư toàn cầu, đặc biệt trong việc sản xuất điện.[20] Bong bóng này được bơm bởi hơn 400 tỉ đô FDI trong khoảng 1992-2002, và kết quả là bị mất giá trị tới hơn 100 tỉ đô, phần lớn - đặc biệt ở các thị trường mới nổi - là do việc tái thỏa thuận rồi chiếm lại của chính quyền địa phương. Đây chắc chắn không phải là ví dụ cuối cùng về khái niệm được biết đến rộng rãi nhưng cũng bị hiểu lầm nhiều về an ninh hành chính.

Nhạy cảm về mặt địa lý

Ngành nào bị ảnh hưởng lớn nhất bởi khoảng cách địa lý? Câu trả lời, liên quan đến dòng giao thương, dựa trên trực giác: những sản phẩm có tỉ lệ giá trị trên khối lượng/ số lượng lớn thấp (ví dụ như xi măng), những sản phẩm dễ bị hư hỏng hay gặp nguy hiểm trong khi vận chuyển (ví dụ như thức ăn nhanh), hay những sản phẩm đòi hỏi mang tính địa phương đáng kể.

Những ảnh hưởng tương ứng lên đầu tư xuyên biên giới khó chỉ ra hơn, vì đầu tư như vậy có thể giúp thay thế hoặc là bổ trợ cho thương mại. Vì thế, các nhà nghiên cứu thường tranh cãi giữa việc doanh nghiệp địa phương hoạt động tốt hoặc sự giám sát chặt chẽ thường *làm giảm* FDI (do hạn chế giao thương) hay làm *làm tăng* FDI (do thúc đẩy đầu tư thay thế cho thương mại). Tuy nhiên, hãy nhớ rằng, khoảng cách tự nhiên đã được chứng minh là có ảnh hưởng tiêu cực lên FDI, cũng như lên thương mại. Điều này làm gia tăng khả năng thương mại và FDI đi cùng nhau.

Một ví dụ chứng minh thêm về tác động của khoảng cách địa lý

lên FDI là trường hợp Cemex, công ty xi măng Mexico sẽ được thảo luận kỹ hơn trong chương 3. Cemex ban đầu tập trung mở rộng thương mại quốc tế thông qua mua lại công ty tại các thị trường mới nổi, và sau khi tấn công hết những cơ hội ở châu Mỹ Latin, đã đến một nước xa xôi như Indonesia. Nhưng những vụ sáp nhập gần đây của công ty - theo như một nguồn tin cho biết - cho thấy công ty thực chất đang tái tập trung vào Bán cầu Tây trong nỗ lực nhằm xây dựng một pháo đài về mặt địa lý xung quanh mình.

Nhạy cảm về mặt kinh tế

Từ góc nhìn vi mô cấp độ ngành đối với khoảng cách kinh tế, cần thiết phân chia giá trị của một công ty đại diện trong ngành thành *chi phí* đối với bên cung cấp và *sự sẵn lòng chi trả* đối với bên cầu. Góc nhìn kinh tế vi mô này sẽ được nói rõ hơn trong chương ba. Điều được thảo luận ở đây là những yếu tố quyết định cung và cầu bị ảnh hưởng bởi khoảng cách kinh tế.

Ở bên cung, khoảng cách kinh tế có tác động mạnh nhất lên những sản phẩm có cơ cấu chi phí bị thống trị bởi những yếu tố mà chi phí tuyệt đối chênh lệch nhau nhiều trên trường quốc tế. Trong khi những sản phẩm có cường độ lao động cao thường có trong nhóm này, thực tế của bán toàn cầu hóa nhắc chúng ta rằng thậm chí chi phí của những yếu tố như vốn cũng phụ thuộc nhất định vào đặc tính địa phương cùng những đa dạng đi kèm.

Đối với bên cầu, những khác biệt trong sự sẵn lòng chi trả - thường gắn với thu nhập bình quân đầu người - tạo động lực để tìm kiếm ra ngoài khuôn khổ quốc gia. Nhưng chênh lệch thu nhập thường làm *tổn thương* hơn là giúp đỡ hoạt động kinh tế vì tạo ra những sở thích rất khác nhau đối với các sản phẩm. Những ngành đòi hỏi nhiều sự đa dạng, tính linh động, hay phản ứng nhanh nhạy thường có mức độ trao đổi quốc tế thấp bởi những chi phí phức tạp phát sinh thêm.

Rồi còn có những công cụ đo nhạy cảm kinh tế khác cũng khá có ích. Ví dụ mức độ mà khoảng cách kinh tế dẫn đến sự khác biệt về khách hàng, kênh phân phối hay hệ thống kinh doanh - hay rộng nhất là cấu trúc ngành - giữa các quốc gia cũng có thể dùng để đánh giá tác động của khoảng cách ở cấp độ ngành. Do vậy, một

nghiên cứu cho rằng lợi nhuận trong nước - chi phí vận chuyển, bán sỉ, và lẻ trong nước - đóng vai trò rào cản trong việc nhập khẩu vào Mỹ hơn là chi phí vận chuyển quốc tế và thuế quan cộng lại.[21]

Để tóm tắt phần này, mô hình CAGE thường được áp dụng một cách hữu ích nhất ở cấp độ ngành. Nói cách khác, nhiệm vụ không phải chỉ để nhận dạng khác biệt giữa quốc gia mà để *hiểu cái nào quan trọng nhất trong ngành bạn quan tâm.* Điều này giúp thu hẹp phân tích từ mức độ vĩ mô xuống vi mô.

Một vài ứng dụng

Mô hình CAGE, một khi đã được đưa xuống mức độ ngành, có thể có nhiều ứng dụng. Hãy chú trọng vào năm ứng dụng quan trọng nhất.

Khiến khác biệt rõ ràng

Một trong những ứng dụng của mô hình CAGE là khiến khác biệt chính yếu trở nên rõ ràng. Mặc dù ứng dụng này có vẻ quá hiển nhiên không cần xem xét, nghiên cứu thực tiễn đối với Star TV cho thấy tại sao cần nhấn mạnh thêm.[22]

Star được ra mắt năm 1991, là dịch vụ truyền hình vệ tinh dành cho top 5% dân số châu Á. Vào lúc đó, việc sử dụng vệ tinh làm ăng ten truyền tín hiệu khổng lồ giải quyết những hạn chế về khoảng cách địa lý mà các đài truyền hình gặp phải. Ở châu Á, Star tập trung vào tầng lớp thượng lưu quốc tế, những người có khả năng trả tiền cho dịch vụ, thu hút các nhà quảng cáo, và sẵn lòng xem những chương trình bằng tiếng Anh được tái chế. (Điều này giúp Star không phải tốn chi phí tạo chương trình mới bằng tiếng địa phương.) Tập đoàn News Corporation của Rupert Murdoch, lúc này đang đánh cược vào truyền hình vệ tinh thay cho truyền hình cáp, quan tâm đến mô hình kinh doanh này và ý tưởng đưa chương trình tiếng Anh ra khắp châu Á - đặc biệt là phim của hãng 20th Century Fox và thư viện chương trình truyền hình - đã mua đứt nhà sáng lập ra Star, tỉ phú người Hồng Kông Li Ka-Shing, với giá 825 triệu đô vào giữa năm 1995.

Đến năm 2006, cuối cùng Star cũng có lợi nhuận. Tuy nhiên, dường như Star là một sự đầu tư tồi tệ đối với News Corp. Lí do liên quan đến chuyện khoảng cách. Truyền hình vệ tinh đã làm giảm khoảng cách địa lý, nhưng nó không giúp ích trong những khía cạnh khác của khoảng cách mà Star đã không đếm xỉa đến ban đầu - để rồi sau đó hối tiếc:

- *Khoảng cách văn hóa:* Ban đầu Star cho rằng những khán giả châu Á sẽ hài lòng với chương trình nói tiếng Anh, đơn giản chỉ bởi vì nhiều người trong phân khúc mục tiêu dùng tiếng Anh là ngôn ngữ thứ hai. Công ty không chú ý đến bài học từ châu Âu rằng nếu được chọn lựa, khán giả sẽ chọn chương trình có nội dung nói bằng ngôn ngữ địa phương, cho dù họ thực sự có nói tiếng nước ngoài.
- *Khoảng cách hành chính:* News Corporation có vẻ như điếc đặc về mặt hành chính - đặc biệt trong một ngành mà sở hữu nước ngoài luôn gắn với mục đích chính trị, nếu xét đến quyền lực có thể ảnh hưởng đến người xem truyền hình. Chẳng bao lâu sau khi mua được Star, Rupert Murdoch tuyên bố truyền hình vệ tinh là "mối đe dọa rõ ràng đối với những thể chế chuyên chế khắp nơi," bởi vì nó cho phép người ta tiếp xúc với những nguồn tin tức chính thức![24] Chính phủ Trung Quốc phản ứng bằng cách cấm trong nước tiếp nhận các dịch vụ truyền hình vệ tinh nước ngoài. Kể từ đó, phần chiến lược của Murdoch ở Trung Quốc là thoát ra khỏi cái hố này.

Rất ngạc nhiên khi Murdoch bỏ qua điểm cuối cùng, với lịch sử cá nhân của mình - ông phải trở thành công dân Mỹ mới có thể mua những đài truyền hình để tạo ra mạng lưới Fox - cũng như bản năng về chính trị rất tốt của ông. Nhưng kinh nghiệm quốc tế của ông và News Corp chỉ giới hạn trong những nước nói tiếng Anh. Hóa ra sự chuẩn bị đó là không đủ khi ứng phó với Trung Quốc.

Quan điểm của tôi là khiến những khác biệt trở nên rõ ràng là quan trọng - như mô hình CAGE làm, một phần là vì trong một thế giới đa dạng, các nhà quản lý sẽ gặp nhiều tình huống lạ trong khi quyết định các vấn đề xuyên biên giới. Trong những tình huống như vậy, kinh nghiệm cá nhân là không đủ. Một nhà chuyên viết

diễn văn Mỹ có thể không gặp vấn đề khi gặp những lời đao to búa lớn chống chuyên chế (nhưng ở Trung Quốc thì khác). Những điểm mù như vậy có thể được giảm thiểu bằng cách chú ý cẩn thận đối với tất cả những chiều kích của mô hình CAGE.

Hiểu bất lợi của yếu tố nước ngoài

Ứng dụng thứ hai của mô hình CAGE là cung cấp những tầm nhìn cho các tập đoàn đa quốc gia mạnh (MNC), vốn thường tin vào sự toàn cầu hóa như từng đề cập trong chương 1. Ứng dụng này chỉ ra tất cả những khác biệt giữa các quốc gia có thể làm MNC yếu thế đi so với các công ty địa phương - cái được gọi là bất lợi của yếu tố nước ngoài - hay nói chung là ảnh hưởng tới vị thế tương đối của họ.[24] Đây có thể là bài học hữu ích cho những MNC, đối thủ cạnh tranh địa phương, hay cả hai.

Để giúp mở mang đầu óc và khắc phục xu hướng luôn tin MNC sẽ chiến thắng, bảng 2-4 cung cấp một danh sách khá đầy đủ những bất lợi mà MNC phải chịu so với đối thủ địa phương. Hãy xem xét trường hợp về mỹ phẩm, trong đó nhiều MNC, dẫn đầu là L'Oréal của Pháp và Procter&Gamble của Mỹ, đã gia tăng sự tập trung đáng kể trên toàn cầu trong những thập kỷ vừa qua và giờ đang dẫn đầu ở hầu hết những thị trường chủ chốt trên thế giới. Ngoại lệ lớn nhất là Hàn Quốc, nơi "mỹ phẩm địa phương" AmorePacific chiếm đến hơn 30% thị trường mỹ phẩm - so với 8% của đối thủ hàng đầu trong nước và 5% của đối thủ đa quốc gia hàng đầu L'Oréal - và có lợi nhuận cao nhất trong ngành mỹ phẩm trên toàn thế giới. Tại sao Hàn Quốc lại là một thị trường khó khăn như vậy với MNC?

Mô hình CAGE cho ta câu trả lời. Trước hết, các sản phẩm chăm sóc sắc đẹp phải đại diện đỉnh cao tuyệt đối của những sản phẩm thể hiện cái tôi phải chịu những ảnh hưởng về mặt văn hóa. Đặc biệt, Hàn Quốc rất thích chăm sóc da và làm đẹp, lĩnh vực sản phẩm cho phép sự khác biệt hàng ngang đối với làn da châu Á và quan niệm về cái đẹp - đặc biệt làn da trắng ở thị trường Đông Á. Những ảnh hưởng này cộng lại đã giới hạn tính hấp dẫn về mặt văn hóa của dòng sản phẩm toàn cầu của MNC. Thêm vào đó, MNC phải đối mặt với những rào cản về mặt hành chính như thuế quan,

BẢNG 2-4 Những bất lợi của các công ty đa quốc gia và đối thủ trong nước: Phân tích mô hình CAGE

Bất lợi về văn hóa	Bất lợi về hành chính	Bất lợi về địa lý*	Bất lợi về kinh tế
Những bất lợi để có được hình ảnh mang tính địa phương: ngôn ngữ, bản sắc, truyền thống (chương trình tivi và xi măng) Những bất lợi trong việc thỏa mãn những sở thích khác nhau (khoảng cách hàng ngang) • Thị hiếu riêng (nước sốt cà, quần boxer) • Mẫu mã khác biệt (đồ gia dụng) • Tiêu chuẩn khác nhau (dụng cụ điện) - Kích cỡ/ đóng gói khác nhau (thực phẩm chế biến) • Khác biệt trong những phân khúc mục tiêu (radio và cassette xách tay ở Mỹ và Nhật) Thị hiếu cố hữu đối với những sản phẩm trong nước Thiên kiến trong nước về nhu cầu (các chiến dịch "mua hàng trong nước") Thiếu mạng lưới hay kết nối xã hội	Sự phân biệt đối xử của chính phủ nước chủ nhà đối với sản phẩm/ công ty nước ngoài. Nhìn chung thường xảy ra với • Sự can thiệp sâu của chính phủ + Quy định (chăm sóc sức khỏe) + Thu mua/ Tài trợ (xây dựng) + Nổi bật về mặt chính trị (chương trình truyền hình) + Sở hữu nhà nước (cơ sở hạ tầng) + Thế mạnh quốc gia (hàng không) + Liên quan đến an ninh quốc gia • Sự chống đối có tổ chức trong nước đối với sự thay thế (nông nghiệp, dệt may) • Ảnh hưởng di sản quốc gia (tài nguyên thiên nhiên) • Kích cỡ/ đặc điểm chiến lược (ô tô) • Tài sản đặc biệt và phạm vi cho những vấn đề trì hoãn (cơ sở hạ tầng) Đàm phán với chính phủ nước chủ nhà bị các hoạt động ở những nơi khác trên thế giới cản trở (Disney &Trung Quốc về Dalai Lama) Những hạn chế do chính phủ nước chủ nhà áp đặt (hối lộ) Nhiều những đòi hỏi có tính luật lệ Làm con tin cho những mối quan hệ chủ-khách (Motorola ở Trung Quốc)	Chi phí vận chuyển cao. Nhìn chung thường xảy ra với • Giá trị trên khối lượng/ số lượng lớn thấp • Khó khăn trong vận chuyển • Dễ hư hỏng Thiếu cơ sở hạ tầng, thông tin liên lạc và giao thông theo yêu cầu Những đòi hỏi giám sát gắt gao trong nước Những đòi hỏi khác trong nước về thành tích của những hoạt động giá trị (nhiều ngành dịch vụ)	Bất lợi về chi phí (chi phí lao động, quản lý, tài cấu trúc, hay hòa nhập) Bất lợi về bí quyết nếu có khác biệt trong nhà cung cấp, kênh phân phối, hệ thống kinh doanh hay quy định Bất lợi trong việc cung cấp sự đa dạng (linh hoạt/ ứng phó nhanh) Định giá toàn cầu dễ bị gây áp lực (cổ đông không quen thuộc với các thị trường nước khác) Hiệu quả của sự cạnh tranh trong nước từ những môi trường chọn lọc khó khăn; lợi nhuận giảm do mở rộng Bất lợi của người đến sau Cam kết ít được nhận thức đối với một thị trường đặc biệt

* *Những bất lợi về địa lý ảnh hưởng đến thương mại quốc tế hơn là đầu tư quốc tế*

những quy định về sản phẩm có tính phân biệt đối xử và những sáng kiến như chiến dịch "Sản phẩm Hàn Quốc tốt cho người Hàn" của Hiệp hội Mỹ phẩm Hàn Quốc. Về mặt kinh tế, MNC không thể bán hàng theo kiểu gõ cửa từng nhà, một kênh phân phối rất quan trọng ở Hàn Quốc, điều này đã giới hạn các MNC vào kênh cửa hàng bách hóa nhỏ và giá cao và các MNC không thể áp dụng kinh tế quy mô. Đây là những cân nhắc tối quan trọng cho một MNC về sản phẩm chăm sóc sắc đẹp khi nghĩ đến chuyện thâm nhập hay mở rộng tại thị trường Hàn Quốc - hay suy nghĩ lại về sự có mặt tại thị trường này.

Có lẽ cách hiển nhiên nhất để khắc phục khó khăn của công ty nước ngoài là mua lại một công ty địa phương. Nhưng liệu việc mua lại công ty địa phương có giúp bạn trở thành địa phương hay không tùy thuộc vào hoàn cảnh. Nhiều người nghĩ rằng Star TV có lẽ đã hoạt động tốt hơn ở Trung Quốc nếu Murdoch vẫn duy trì mối quan hệ ban đầu với Li Ka-Shing - và đường dẫn tới những mối quan hệ bền chặt của Li với chính phủ Trung Quốc - thay vì mua đứt ông ta.

Đánh giá những người sở hữu tự nhiên và so sánh các công ty đối thủ nước ngoài

Thậm chí nếu MNC tự tin có thể chiến thắng những đối thủ địa phương trong một thị trường cụ thể, mô hình CAGE có thể sử dụng ở mức độ cao hơn để thấy rõ vị trí tương đối của MNC ở các quốc gia khác nhau. Ví dụ, hãy xem xét câu hỏi thú vị chuyện gì sẽ xảy ra ở Cuba sau khi Fidel Castro không nắm quyền hành. Giả sử quốc gia này mở cửa hơn nữa, liệu các công ty của Mỹ hay châu Âu sẽ thắng trong thị trường này?

Mối quan hệ chính trị của Cuba với châu Âu hiện tại đang tốt hơn, và quốc gia này cũng có mối quan hệ về ngôn ngữ và thuộc địa với một đất nước châu Âu là Tây Ban Nha. Nhưng Mỹ gần Cuba hơn cùng với những chiều kích khác. Sự gần gũi về mặt địa lý rất rõ ràng: vào một đêm trời trong có thể thấy rõ ràng ánh đèn màu

(tiếp bảng 2-4: Những bất lợi về văn hóa và hành chính): Những quy chuẩn của chính quốc – hay nói rộng ra là những ảnh hưởng xã hội – về mặt an toàn sức khỏe và những vấn đề về môi trường (giày dép Mỹ và các công ty may mặc ở châu Á)

tím của Miami từ vịnh Havana. Còn có sự gần gũi trong ít nhất một vài khía cạnh văn hóa: ví dụ như Cuba thích bóng chày hơn bóng đá. Lợi thế về ngôn ngữ Tây Ban Nha cũng bị giảm bớt một phần do việc sử dụng tiếng Tây Ban Nha làm ngôn ngữ thứ hai ở Mỹ, đặc biệt ở Miami, nơi trở thành trung tâm khu vực cho các doanh nghiệp Latin, mặc dù nó nằm ngoài khu vực. Miami cũng là trung tâm cho phần lớn cộng đồng người Cuba ở Mỹ, có khả năng mở rộng kênh liên lạc giữa hai quốc gia, dù hiện tại những kênh này đang được sử dụng không tốt.

Thêm vào đó, mặc dù Cuba chưa bao giờ là thuộc địa của Mỹ (dù Mỹ nhiều lần muốn mua hòn đảo này), các doanh nghiệp lớn của Mỹ, bao gồm tội phạm có tổ chức, thao túng nền kinh tế Cuba trong nhiều thập kỷ trước cuộc cách mạng của Castro. Nhiều khả năng, những lợi ích kinh doanh cùng phần lớn cộng đồng Cuba ở Mỹ vẫn chống lại Castro có thể dẫn tới việc chuyển giao một lượng lớn tài sản trong giai đoạn bình thường hóa hậu Castro. Vì lí do này, tôi cá các công ty Mỹ sẽ giành thắng lợi trước các công ty châu Âu ngoại trừ trong những ngành có thuận lợi cho người đến trước mà châu Âu có được trước khi người Mỹ nhảy vào.

Cùng với chủ đề trong phần trước, phân tích này có thể đưa xuống cấp độ ngành. Đã có một số thành tựu nhất định gần đây trong việc sử dụng mô hình này để dự đoán công ty nào sẽ thắng ở cấp độ ngành trong từng thị trường cụ thể. Ví dụ, những công ty của Mỹ có vẻ dễ giành vị trí đứng đầu thị trường ở Ấn Độ hơn ở Trung Quốc - thậm chí là thành công hơn nữa ở Mexico, nơi họ hoạt động tốt hơn cả những công ty Tây Ban Nha về mặt mức độ và phạm vi thành công.[25] Nhưng dù có những lợi thế "sở hữu tự nhiên" như vậy, chúng ta phải hiểu rằng những yếu tố khác dễ dàng cản trở chúng - ví dụ, chiến lược quốc tế tốt hay kém.

So sánh các thị trường

Mô hình CAGE có thể được sử dụng để so sánh các thị trường từ góc nhìn của một công ty cụ thể. Do tôi đã trình bày những ý tưởng cơ bản về chủ đề này, giờ tôi sẽ trình bày một ứng dụng tại một công ty và cặp quốc gia đã được xem xét ở phần trước: AmorePacific đánh giá Trung Quốc và Ấn Độ.

Từ góc nhìn của một công ty Hàn Quốc, Trung Quốc có vài điểm hấp dẫn so với Ấn Độ. Rõ ràng nhất là New Delhi cách Seoul gần 3000 dặm, còn Seoul cách Bắc Kinh chưa đến 600 dặm. Thêm nữa là nhiều mối liên kết lịch sử giữa Hàn Quốc và Trung Quốc: những tương đồng về dân tộc phản ánh, một phần, sự di dân giữa hai nước; ảnh hưởng của Nho giáo và Phật giáo; vương quốc Kogoryo cổ xưa, trải dài từ đông nam Trung Quốc tới Hàn Quốc; và việc tiếng Hàn sử dụng ký tự của Trung Quốc suốt hàng ngàn năm. Gần đây, phim truyện, chương trình truyền hình, và các nhạc sĩ Hàn Quốc trở nên nổi tiếng ở Trung Quốc đến nỗi truyền thông của cả hai quốc gia gọi đây là "Làn sóng Hàn."

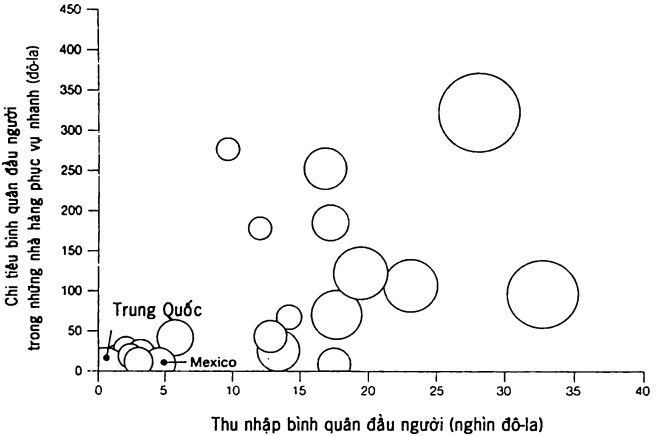
Những tương đồng ở cấp độ quốc gia được củng cố thêm ở cấp độ ngành bởi ảnh hưởng lớn của hệ thống thảo dược Trung Quốc đối với Hàn Quốc - theo lịch sử Hàn Quốc là nơi trung chuyển thảo dược từ Trung Quốc sang Nhật Bản - và ở cấp độ công ty, bởi việc AmorePacific chú trọng vào sâm, trà xanh, và nhựa cây tre làm nguyên liệu độc quyền, điều này cũng tạo tiếng vang với truyền thống của Trung Quốc. Ấn Độ không gần như vậy với Hàn Quốc trong những khía cạnh này, và vì thế có nhiều thách thức hơn.

Giảm nhờ khoảng cách

Những ví dụ thảo luận ở trên mang tính định tính, nhưng cũng có thể dùng phương pháp *định lượng* để đánh giá tác động của khoảng cách. Hãy xem xét công cụ phổ biến nhất mà các công ty sử dụng trong việc quyết định nơi nào nên cạnh tranh: phân tích danh mục đầu tư quốc gia (CPA), trong đó đo lường kích cỡ thị trường là một thành phần chủ yếu. Không may thay, đây chính là loại "chủ nghĩa kích cỡ" tôi đã mô tả và phê bình trong chương 1. Giải pháp là làm giảm (cụ thể là chia nhỏ ra) những đánh giá thô về kích cỡ thị trường hay tiềm năng bằng các phân tích về khoảng cách theo nghĩa rộng hơn. Mặc dù làm giảm như vậy đòi hỏi nhiều con số áng chừng nhưng điều chỉnh về khoảng cách là một ý tưởng tốt hơn là không thực hiện điều chỉnh.

Hãy xem xét trường hợp các thương hiệu của Yum! Brands, công ty mẹ của Pizza Hut, Taco Bell, và chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh KFC, được tách khỏi Pepsi vào năm 1997. Vào lúc đó, công việc làm

HÌNH 2-3: Những thị trường thức ăn nhanh quốc tế lớn: tiêu thụ bình quân đầu người và thu nhập bình quân đầu người



Nguồn: Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review,* September 2001, 146.

ăn trên khắp thế giới của họ rất tản mạn, với nhà hàng ở hai mươi bảy quốc gia (mặc dù hai phần ba doanh thu quốc tế, và một tỷ trong cao hơn về lợi nhuận, chỉ đến từ bảy thị trường). Thêm nữa, những nghĩa vụ nợ phải trả và lợi nhuận quốc tế hạn chế khiến công ty chỉ có lượng tiền bằng 1/10 so với đối thủ chính là McDonald's để đầu tư bên ngoài nước Mỹ. Chính vì vậy, giám đốc kinh doanh quốc tế của Yum! Brands, Pete Bassi, quyết định cắt số lượng thị trường vốn cấp một xuống còn chỉ mười thị trường. Nhưng mười thị trường *nào*?

Hình 2-3 cho thấy 20 thị trường quốc tế chính của Yum! về mặt thu nhập bình quân đầu người, tiêu thụ thức ăn nhanh theo đầu người, và quy mô thị trường thức ăn nhanh (những khu vực bong bóng trong hình). Lôgíc của bảng danh mục đầu tư quốc gia là sẽ hướng công ty nhắm đến những bong bóng to hơn ở phần chính

giữa và bên phải của biểu đồ để chọn ra mười thị trường chính yếu. Nhưng hãy chú ý nếu làm như vậy sẽ hoàn toàn không tính đến những tác động của khoảng cách.

Để hiểu được khoảng cách có thể gây khác biệt như thế nào, hãy xét Mexico, được đề cập đến trong hình, và được xếp hạng 16 trong số hai mươi thị trường chính yếu nếu xét về mức tổng tiêu thụ thức ăn nhanh.[26] Khi cộng xếp hạng này với ước tính về mức thu nhập và tiêu thụ bình quân đầu người thấp, có vẻ như Yum! phải rời khỏi Mexico. Nhưng khi những con số về kích cỡ thị trường đối với mỗi nước được điều chỉnh theo khoảng cách địa lý so với Dallas - trụ sở quê nhà của công ty - thì Mexico đứng ở vị trí thứ sáu về mặt cơ hội thị trường. Và khi những con số này được điều chỉnh thêm để cho thấy đường biên giới chung giữa hai nước (thiếu yếu tố này được cho là làm giảm một nửa cơ hội kinh doanh) và vai trò thành viên trong NAFTA cùng với Mỹ, Mexico leo lên hàng thứ hai - chỉ đứng sau Canada. Dĩ nhiên không phải tất cả những điều chỉnh đều tích cực - việc Mexico không có cùng ngôn ngữ với Mỹ đã đẩy nước này xuống một chút trong bảng xếp hạng, mặc dù vẫn đứng trong số ba nước hàng đầu, cùng với Canada và vương quốc Anh. Nhưng thông điệp tổng thể đã rõ ràng: những nỗ lực hợp lí trong việc tính đến khoảng cách cho thấy cơ hội thị trường ở Mexico khá lớn.[27] Ngược lại, phân tích danh mục đầu tư quốc gia không tính đến khoảng cách có lẽ đã khiến Yum! rút cổ phần ra khỏi Mexico!

Quan điểm của Bassi? "Mexico là một trong hai hoặc ba thị trường ưu tiên của chúng ta."

Ngoài cảnh báo gần đúng về quy trình này, tôi nên thêm vào hai cảnh báo khác. Đầu tiên, tính hiệu quả của việc giảm khoảng cách phụ thuộc vào thông số của tình hình. Nó có hiệu quả nhất trong trường hợp *khoảng cách giữa cơ sở quê nhà và những thị trường nước ngoài khác nhau đang được xem xét có khác biệt lớn* - điều kiện này đáp ứng trong trường hợp của Yum!

Thứ hai và quan trọng hơn, phân tích thị trường chỉ là một phần - đôi khi chỉ là một phần *nhỏ* - của thành công. Thành công lớn đòi hỏi tư duy sáng tạo về định vị cạnh tranh hay những khía cạnh khác cùng với việc tạo nên những chiến lược mới và cải tiến, hơn là chỉ thay đổi kích cỡ cơ học tiềm năng thị trường.

Sự phát triển của Yum! kể từ khi Bassi quyết định tái cơ cấu những hoạt động ngoài Mỹ là một ví dụ hay. Trung Quốc, vốn chiếm 263 cơ sở vào năm 1998, đã tăng lên tới 1800 cơ sở vào năm 2005 và mang lại thu nhập nhiều hơn toàn bộ hoạt động quốc tế của công ty tạo ra vào năm 1998. Lợi nhuận trên vốn đầu tư ở Trung Quốc vượt 30%, so với chi phí vốn đầu tư doanh nghiệp vào khoảng 9%, và Yum! hiện tại đang xem xét việc xây dựng các thương hiệu nổi trội ở Trung Quốc là chiến lược chính của công ty. Công ty cũng tuyên bố rằng KFC ở Trung Quốc đang trên đường "trở nên lớn mạnh như McDonald's [ở Mỹ] một ngày nào đó."[28] Điều gì nằm đằng sau kết quả hoạt động đáng kinh ngạc này?

Rất ngắn gọn, Yum! tái định vị KFC ở Trung Quốc bằng cách giới thiệu những thực đơn mở rộng, phục vụ tại bàn đầy đủ, và cơ sở vật chất tốt hơn. Trong lúc Trung Quốc phát triển rất nhanh nhưng vẫn thiếu những nơi có thể ăn uống bình dân giá cả phải chăng, đặc biệt những nơi có chất lượng bảo đảm. Yum! Trung Quốc vẫn chưa đối mặt với bất cứ đối thủ nào trong lĩnh vực đang bùng nổ này.

Hãy chú ý khác biệt giữa kết quả này và dự đoán theo phân tích thị trường về giảm khoảng cách thuần túy vào năm 1998 - nếu hoạt động như mô tả trước đó, khó có thể khiến Trung Quốc lọt vào top 10. Nói rộng hơn, những nỗ lực điều chỉnh theo khoảng cách thường phải được thực hiện. Nhưng chúng phải mang tính *bổ sung*, hơn là thay thế, cho việc định vị cạnh tranh và những yếu tố khác của chiến lược - những điều này được đi sâu hơn trong chương ba và những chương tiếp sau.

Kết luận

Phần "Khái quát toàn cầu" tóm tắt những kết luận cụ thể từ chương này. Tóm tắt một cách rộng hơn, trong khi chương trước, về bán toàn cầu hóa, về tầm quan trọng của việc phân biệt giữa chính quốc và nước ngoài, chương này thảo luận sâu hơn bằng cách không chỉ nhận ra khác biệt này mà còn nhận ra khác biệt tinh tế giữa các quốc gia trên nhiều góc độ. Điểm nổi bật trong chương này

là việc trình bày mô hình CAGE để nắm bắt "khác biệt trong khác biệt" về cách xác định khoảng cách song phương cùng những chiều kích khác. Việc thêm những cách xác định khoảng cách song phương vào những mô hình phân tích quốc gia truyền thống cho phép các quốc gia được hình dung như những nút - được đặt ở những khoảng cách khác nhau - trong mạng lưới toàn cầu.

Khái quát toàn cầu

1. Trong thế giới bán toàn cầu hóa, cả khác biệt và tương đồng giữa các quốc gia phải được xem xét.
2. Những tác động của khác biệt và tương đồng đối với hoạt động kinh tế xuyên biên giới rất lớn – và dường như không biến mất.
3. Khoảng cách giúp hình thành bộ đo lường hữu hiệu để nắm bắt được mức độ khác biệt và tương đồng giữa các quốc gia.
4. Khoảng cách nên được xem là một cấu trúc đa chiều với bốn chiều kích, văn hóa, hành chính, địa lý và kinh tế, đã được tóm tắt trong mô hình CAGE.
5. Mô hình CAGE có ích nhất khi được áp dụng ở cấp độ ngành, có nghĩa là khi biết tầm quan trọng của khoảng cách giữa các quốc gia bị tác động thế nào bởi những đặc tính ngành.
6. Những ứng dụng của mô hình CAGE bao gồm khiến cho các khác biệt trở nên rõ ràng, hiểu được bất lợi của yếu tố nước ngoài, so sánh các công ty cạnh tranh nước ngoài, so sánh các thị trường, và làm giảm quy mô thị trường bằng khoảng cách.

Sau khi đã xem xét mô hình khoảng cách CAGE và những ứng dụng có thể có, cần chú ý trong phần kết rằng khoảng cách *không* phải là cơ sở đầy đủ cho việc đặt ra chiến lược quốc tế, cũng chính là lí do tại sao quyển sách không dừng ở đây. Mô hình CAGE giúp chúng ta thấy được cảnh quan toàn cầu. Nhưng làm cách nào để di chuyển trong cảnh quan này, chúng ta cần hiểu rõ hơn về chi phí và lợi ích của việc băng qua biên giới. Ví dụ, hãy xem lại những quyết định thâm nhập thị trường của Wal-Mart. Mặc dù rõ ràng lợi nhuận của các cửa hàng giảm sút theo khoảng cách so với Bentonville

(hình 2-1) nhưng vẫn hữu ích khi chia tách mối quan hệ để xác định rằng Wal-Mart chiếm hơn 5% doanh số bán lẻ ở những thị trường có lời - những thị trường ngoài nước Mỹ, so với ít hơn 2% ở những thị trường không có lời. Rõ ràng, biện pháp mua hàng và hậu cần của tập đoàn này đòi hỏi phải chiếm lĩnh thị phần địa phương đáng kể mới có thể có hiệu quả. Khi đó, câu hỏi trở thành như thế này: cân nhắc khoảng cách, đồng thời cũng được biết chiến lược công ty, cách tư duy..., liệu có thể đạt được mức thị phần cần thiết ở thị trường mục tiêu cụ thể không? Phân tích kỹ lưỡng hơn về tạo lập giá trị và những nhân tố thúc đẩy là chủ đề của chương ba.

3

Tạo dựng giá trị toàn cầu

Thẻ giá trị ADDING

"Tôi nhận thấy rằng phần lớn khổ đau của con người là do đã tính toán sai lầm giá trị đồ vật."

– Benjamin Franklin, THE WHISTLE, 1779

CHƯƠNG HAI THẢO LUẬN sự tương đồng và khác biệt giữa các quốc gia và xem xét mô hình khoảng cách CAGE để hiểu tầm quan trọng của những điều này ở cấp độ ngành và quốc gia. Chương này sẽ bàn luận *tại sao* – nếu có – các công ty nên toàn cầu hóa trong một thế giới mà khoảng cách vẫn là một trở ngại.

Chương này sẽ bắt đầu bằng việc điểm lại ngắn gọn tại sao chiến lược toàn cầu thường nhắc đến – hoặc được nhắc đến – câu hỏi "Tại sao toàn cầu hóa?". Tiếp đó là minh họa – sử dụng ví dụ về công ty Cemex, công ty xi măng Mexico phát triển thành tập đoàn hàng đầu toàn cầu kể từ đầu những năm 1990 – thẻ giá trị ADDING, thích nghi và mở rộng sự gia tăng giá trị được phát triển từ bối cảnh một quốc gia đơn lẻ sang bối cảnh xuyên biên giới. Chương này xem xét chi tiết thẻ giá trị này và những thành tố của nó, cùng với những hướng dẫn phân tích để theo dõi và những câu hỏi đặc biệt về cách áp dụng thẻ. Cuối cùng, chương đề cập cách mở rộng phân tích sang những vấn đề như tính bền vững, cách kiểm chứng các phân tích bằng phán đoán, và cách phân tích sâu sự chọn lựa chiến lược nào tốt để tạo dựng những lựa chọn chiến lược có lợi.

Tại sao toàn cầu hóa?

Những người viết sách về toàn cầu hóa trong kinh doanh hiếm khi xem xét câu hỏi tại sao, nếu có, doanh nghiệp cần phải toàn cầu hóa. Dù có vài lí do có thể giải thích cho việc này, có lẽ lí do phổ biến nhất là do tin vào những lợi ích do toàn cầu hóa mang lại. Lí do này tự nhiên đã khiến cho câu hỏi đáng tranh cãi.

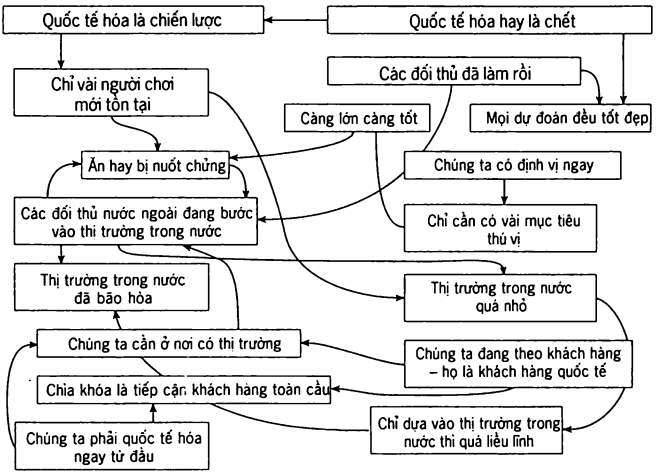
Thứ hai có lẽ là có vài điều cản trở. Phần lớn những gì viết về toàn cầu hóa từ quan điểm của doanh nghiệp kể từ cuối những năm 1980 chủ yếu tập trung vào thế nào, chứ không phải tại sao: làm cách nào có thể kết nối những doanh nghiệp cách xa nhau, xây dựng mạng lưới toàn cầu, tìm kiếm và huấn luyện các nhà quản lý toàn cầu, tạo lập được văn hóa doanh nghiệp toàn cầu thật sự.[1] Thêm nữa, cho dù có nhiều nghiên cứu về chiến lược toàn cầu hơn, nhưng cũng chỉ tập trung chủ yếu vào làm sao có thể có mặt toàn cầu: gia nhập vào đúng thị trường, chọn đúng công ty để mua, hay chọn đối tác liên minh toàn cầu thích hợp.[2] Những vấn đề này chỉ trả lời cho câu hỏi ở đâu và với ai, chứ không trả lời cho câu hỏi tại sao.

Thứ ba - nhìn từ góc độ thực tế hơn - những bước đi chiến lược toàn cầu quá phức tạp và bất ổn đến mức chúng trở thành vấn đề về niềm tin. Điều này có thể được xem như di căn của xu hướng truyền thống trong chiến lược quốc gia là phân tích chi tiết chi phí - lợi ích của những quyết định khá nhỏ một cách chi tiết, và đơn thuần chỉ để mặc dấy và chạy theo tâm lý bầy đàn khi đưa ra những quyết định lớn - xu hướng lần đầu tiên được ghi chép lại bởi C. Northcote Parkinson trong một trong những định luật ít nổi tiếng của ông.[3]

Cho dù lí do có là gì đi nữa, các nhà quản trị trong các công ty toàn cầu hay sắp toàn cầu khi được hỏi lí do cũng đưa ra những câu khẩu hiệu chứ không phải là câu trả lời. Paul Verdin và Nick Van Heck đã tập hợp thành một danh sách khá hài hước nếu không tính đến yếu tố các lí do giống nhau một cách đáng kinh ngạc (hình 3-1).

Ngoài ra, những khẩu hiệu như thế không hề có tính cảnh báo cho những công ty đơn giản và không có chuẩn bị hay còn thiếu kinh nghiệm. Hãy nhớ lại chuyện trong chương hai về làn sóng đầu

HÌNH 3-1: **Mạng lưới các khẩu hiệu quốc tế hóa**



Nguồn: Paul Verdin and Nick Van Heck, *From Local Champions to Global Masters* (London: Palgrave, 2001).

tư trực tiếp nước ngoài lớn vào ngành điện bắt đầu từ đầu những năm 1990, và việc đầu tư này hoàn toàn không hiệu quả. Phân tích 264 dự án đầu tư nước ngoài của 24 công ty Mỹ giai đoạn 1993-2002 cho thấy:

- Công ty "địa vị cao" (ví dụ như những công ty có những giám đốc hay lãnh đạo cấp cao hiện tại hay trước kia trong top *Fortune 500* nằm trong hội đồng quản trị) rất dễ nhận được vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài lớn.
- Những người phân tích chứng khoán tiếp tục chú ý nhiều hơn vào những công ty có vốn FDI lớn và khuyến nghị mua cổ phiếu của những công ty này cho đến tận 2001.

- Phản ứng của thị trường chứng khoán đối với FDI tiếp tục tích cực trong năm 1998, làn sóng đầu tư lên đến đỉnh trong giai đoạn 1998-2001 - *dù* tác động tiêu cực của FDI lên kết quả tài chính bắt đầu trở nên rõ ràng.[4]

Dĩ nhiên, các nhà quản lý và thị trường tài chính không phải là nhóm duy nhất đặt lòng nhiệt thành sai chỗ trong hoạt động xuyên biên giới - những người viết về kinh doanh thế giới cũng gặp phải vấn đề tương tự. Để chứng minh quan điểm này, cho phép tôi kể ra ba ví dụ. Wal-Mart, mặc dù có những cân nhắc bàn ở chương hai, vẫn được thừa nhận trên thế giới là tập đoàn bán lẻ quốc tế hùng mạnh nhờ vào quy mô và sự phát triển quốc tế - cho đến khi gần đây tập đoàn bắt đầu rút khỏi những thị trường ít thành công. Cemex được mô tả - trong một giáo trình phổ biến về kinh doanh quốc tế, và trong nhiều tình huống nghiên cứu đa dạng ở các trường dạy kinh doanh - là công ty hàng đầu trong việc sử dụng công nghệ thông tin và chăm sóc những nhà phân phối mặc dù, như chúng ta sẽ thấy trong chương này, đây không phải là những lí do quan trọng nhất dẫn đến lợi nhuận lớn của công ty. Và Philips, công ty được đề cập trong chương 4, tiếp tục được lấy làm ví dụ cho công ty hoạt động khá tốt có các mô hình tổ chức thời thượng, trong khi công ty này đang trên bờ vực phá sản.

Sợi chỉ đỏ xuyên suốt những ví dụ này là sự quan tâm không đầy đủ đối với yếu tố tạo ra giá trị kinh tế. Thay vì vậy, trong trường hợp này và nhiều trường hợp khác, các giá trị bị phớt lờ hay bị phân tích một cách hời hợt, sự tồn tại được xem là thay thế cho việc tạo lập giá trị hay tập trung vào những chỉ số kết quả hoạt động không còn phù hợp. Hiển nhiên cần phải điều chỉnh sự tập trung vào việc tạo dựng giá trị từng thành công trong chiến lược quốc gia đơn lẻ. Điều này sẽ được bàn ở phần sau của chương, phần đầu sẽ minh họa tầm quan trọng của việc tập trung vào giá trị.

Cemex: tạo lập giá trị thông qua việc mở rộng xuyên biên giới trong ngành xi măng

Xi măng có vẻ không hợp với toàn cầu hóa lắm. Tỉ suất R&D (nghiên cứu & phát triển) so với doanh số và tỉ suất quảng cáo so với doanh số, hai chỉ số hàng đầu để hướng vào FDI, đều rất thấp. Tỉ suất giá trị so với trọng lượng cũng vậy, điều này tăng thêm ảnh hưởng do khoảng cách địa lí. Thêm nữa, nếu hàng hóa bị ướt trong quá trình vận chuyển bằng đường thủy - cách vận chuyển đường dài có lợi nhất - sẽ không thể sử dụng được nữa.

Tuy vậy, dù có những điều kiện cơ bản không hứa hẹn này, việc tập trung toàn cầu trong ngành xi măng đã gia tăng đáng kể từ những năm 1980 khi năm tập đoàn hàng đầu chỉ chiếm 11% thị phần thế giới. Nhờ vào việc mua bán công ty xuyên biên giới, con số này hiện nay vào khoảng 25%, có nghĩa là xi măng đã đạt được một trong những gia tăng tuyệt đối lớn nhất về tập trung toàn cầu trong số các ngành công nghiệp quan trọng tôi đã tổng hợp số liệu. Các công ty xi măng lớn, vẫn còn kiếm lời trong khoảng thời gian này, dường như đã tìm ra cách hưởng lợi từ việc mở rộng ra thế giới. Cemex là công ty đặc biệt đáng quan tâm khi trong những năm 1980 toàn bộ sản lượng của nó đều nằm ở Mexico và khi đó nó vẫn chưa lọt vào nhóm năm công ty xi măng hàng đầu thế giới, nhưng kể từ lúc đó đã phát triển trở thành tập đoàn lớn thứ ba và duy trì mức độ lợi nhuận cao nhất so với bất cứ công ty xi măng nào. Làm cách nào Cemex đạt được kết quả hoạt động vượt trội như vậy, và đặc biệt, toàn cầu hóa đã đóng vai trò gì?

Sản lượng

Lí do căn bản phổ biến nhất cho việc thâm nhập vào các quốc gia khác - tăng thêm sản lượng và thâu tóm thị phần - dường như đúng với Cemex. Hãy so sánh công ty này với một công ty xi măng khác có trụ sở ở Mỹ Latin, công ty Votorantim của Brazil. Vào năm 1988, Votorantim lớn hơn Cemex một chút và là công ty lớn thứ sáu trên thế giới. Chỉ 15 năm sau, Cemex là công ty lớn thứ ba, còn Votorantim rơi xuống vị trí thứ 10. Chuyện gì đã xảy ra trong thời

gian này? Nói một cách đơn giản, Votorantim đa dạng theo chiều ngang, tham gia vào những ngành công nghiệp như bột giấy và giấy, nhôm, và những kim loại khác. Trong khi đó, Cemex đa dạng hóa về mặt địa lí. Ở mức độ nào đó, Cemex phải thâm nhập vào nước khác vì thị trường ở Mexico quá nhỏ - nhỏ hơn nhiều so với thị trường của Votorantim ở Brazil - và đến năm 1989, Cemex đã kiểm soát hai phần ba thị phần xi măng ở Mexico. Ở thị trường trong nước không còn nhiều đất phát triển.

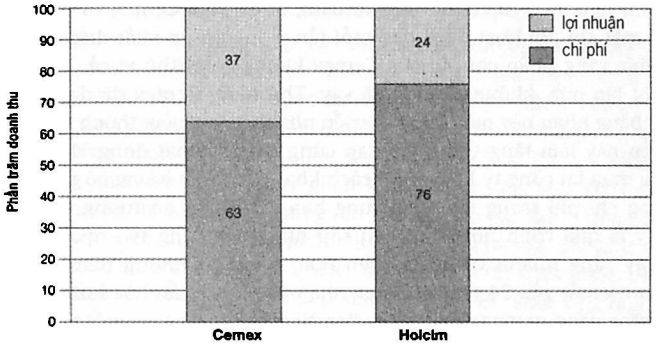
Tuy nhiên, nếu chỉ đơn giản tăng thêm sản lượng sẽ không giải thích được làm cách nào Cemex có thể duy trì được mức lợi nhuận lớn như vậy - hay nói rộng hơn, tạo lập được giá trị nhờ chiến lược mở rộng dựa trên việc mua lại những công ty hiện hữu ở những nước khác. Nhưng như những nhà đầu tư nước ngoài trong ngành điện đã thấy, chiến lược đơn thuần là mua lại nhưng không định hướng không thỏa mãn được bài thử cơ bản nhất trong việc tạo lập giá trị trong kinh doanh quốc tế: các hoạt động phối kết hợp trên nhiều khu vực địa lí có thể giúp công ty tạo ra được nhiều giá trị hơn so với khi hoạt động độc lập hay không? Nếu câu trả lời không phải là có, triển vọng của tạo lập giá trị thông qua mua lại công ty phụ thuộc vào chuyển giao giá trị: mua được tài sản rẻ hơn so với giá trị thực. Nếu làm được điều này thì tốt, nhưng điều này thường khó khả thi, đặc biệt khi phải tính chi phí tiếp quản và phí giao dịch.

Lợi nhuận

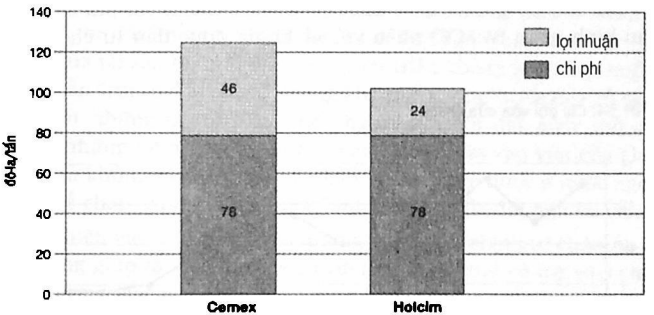
Để ứng dụng bài thử, chúng ta cần đánh giá sự mở rộng ra thế giới của Cemex ảnh hưởng như thế nào đến lợi nhuận của công ty. Bức tranh so sánh về lợi nhuận và hai thành phần của nó, giá thành và chi phí, là một điểm xuất phát hữu ích. Và đây cũng là chỗ nhiều (có lẽ là phần lớn) phân tích về Cemex đi chệch hướng khi mắc phải sai lầm đơn giản nhưng nghiêm trọng là thể hiện chi phí và lợi nhuận thành phần trăm của giá. Điều này dẫn tới kết quả như trong hình 3-2, trong đó so sánh Cemex với đối thủ toàn cầu lớn nhất của nó, Holcim, vào thời điểm họ chưa đa dạng hóa nhiều. Kiểu phân tích này không chỉ khẳng định lợi nhuận bình quân của Cemex tốt hơn Holcim, mà còn cho thấy Cemex có chi phí thấp hơn.

Vấn đề với cách tiếp cận như hình 3-2 là sẽ làm lẫn lộn phần

HÌNH 3-2: Cemex so với Holcim: phần trăm doanh thu



HÌNH 3-3: Cemex so với Holcim: đô-la/tấn



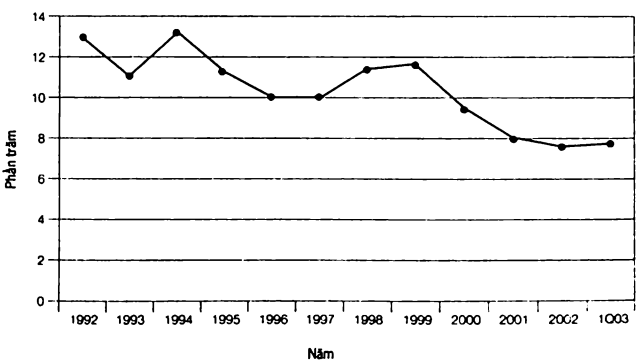
khác biệt về giá và phần khác biệt về chi phí do thể hiện chi phí và lợi nhuận là phần trăm của doanh thu. Để thấy việc tách ra quan trọng thế nào, hãy so sánh giá trị kinh tế của Cemex và Holcim *trên cơ sở từng tấn hàng một* (hình 3-3). Khác biệt lớn: hình 3-3 làm rõ lợi thế của Cemex bắt nguồn từ giá thành trung bình cao hơn chứ không phải chi phí trung bình thấp hơn!

Chi phí

Có người có thể nghĩ rằng sự bằng nhau giữa Cemex và Holcim về mặt chi phí hoạt động cho mỗi tấn xi măng sản xuất được đồng nghĩa rằng phần chi phí của Cemex không có gì thú vị cả. Nhưng, một lần nữa, không nên vội vã vậy. Thứ nhất, Cemex đã đạt được sự bằng nhau này mặc dù phát triển nhanh hơn nhiều, thông thường điều này làm tăng tính phức tạp cùng chi phí hoạt động, đặc biệt khi mua lại công ty khác. (Nói cách khác, tăng sản lượng có thể làm tăng chi phí trong ngắn và trung hạn.) Đặc biệt ấn tượng về mặt này là quá trình hội nhập hậu sáp nhập của công ty - quá trình ngày càng nhanh và hoàn thiện hơn. Vào đầu những năm 1990, Cemex mất gần 24 tháng để hòa nhập về mặt chuẩn hóa hoạt động những công ty mua được ở Tây Ban Nha; tám năm sau, một vụ mua công ty quy mô tương tự như vậy ở Mỹ chỉ mất bốn tháng.

Thứ hai, so sánh chi phí hoạt động không bao gồm chi phí vốn hay tài chính, vốn tỏ ra vai trò rất lớn trong ngành xi măng. Những chi phí này có thể lần lượt được phân chia thành chi phí sử dụng vốn bình quân (WACC) nhân với số lượng được đầu tư cho 1 tấn

HÌNH 3-4: Chi phí vốn của Cemex



Nguồn: "Cemex Financial Strategy," Rodrigo Trevino, CFO, 3-7-2003, có thể xem bài diễn thuyết tại www.cemex.com

công suất. Những chi phí mua công ty và đầu tư của Cemex dường như tương đương với các đối thủ. Tuy nhiên, hình 3-4 cho thấy sự giảm đều về chi phí vốn Cemex bỏ ra từ 1992-2003.

Nhiều nhân tố đóng góp vào đường dốc xuống trong hình 3-4, trong đó có lẽ bao gồm mối quan hệ gần gũi giữa Cemex và một ngân hàng của Mexico được tư hữu hóa đầu những năm 1990, trong đó Cemex có một phần vốn. Nhưng ở đây tôi muốn chú trọng về những nhân tố có liên quan đến toàn cầu hóa. Có hai nhân tố dường như làm tăng sự suy giảm WACC. Đầu tiên, việc hoạt động giữa nhiều thị trường đã làm giảm tính bất ổn của dòng tiền (được bàn luận bên dưới, trong phần "Rủi ro"). Thêm vào đó, như CEO Lorenzo Zambrano đánh giá, việc toàn cầu hóa thị trường sản phẩm dẫn theo (ít nhất là cho phép một phần) việc toàn cầu hóa thị trường vốn. Khi vẫn còn là công ty trong nước, Cemex chủ yếu dựa vào nguồn tài chính trong nước. Nhưng sau những vụ mua lại các công ty lớn ở Tây Ban Nha, Cemex trả tiền cho những vụ mua lại công ty mới thông qua những hoạt động của họ tại Tây Ban Nha, hưởng lợi từ việc giảm thuế ở Tây Ban Nha (không phải ở Mexico), những ưu đãi khuyến khích đầu tư ở Tây Ban Nha, và giá trị thế chấp của tài sản tại một đất nước phát triển không lo sợ ảnh hưởng bởi phần "rủi ro ở Mexico." Trong khi nhiều công ty Mexico cố gắng thu hút những nguồn vốn nước ngoài sau khi đất nước mở cửa trong những năm 1980, Cemex khác biệt vì dựa vào vốn của châu Âu (chứ không phải Mỹ), dùng phần tài sản mua được ở nước ngoài làm thế chấp, và tận dụng được kinh nghiệm của đội ngũ tài chính.

Dĩ nhiên việc trông cậy vào những nguồn tài chính từ châu Âu có lẽ không giúp tạo nên ưu thế so với những đối thủ có trụ sở ở châu Âu. Nhưng việc này chắc chắn giúp làm giảm bớt bất lợi liên quan đến chi phí vốn cao. Đặc biệt khi tính đến cường độ tư bản trong ngành xi măng thì thậm chí một bất lợi nhỏ về chi phí vốn có thể là tai họa trong chiến lược mở rộng ra thế giới. Vì thế, một phân tích sơ bộ về độ nhạy dựa trên giả định trong các báo cáo cho thấy việc giảm 0,5% WACC của Cemex có thể tăng giá trị thị trường của công ty thêm 5%. Cemex đánh giá việc mua lại công ty ở Tây Ban Nha đã làm giảm WACC của công ty 2,5%!

Giá và sự sẵn lòng chi trả

Khác biệt thực sự gây ngạc nhiên giữa Cemex và những đối thủ toàn cầu hàng đầu là giá thành trung bình của Cemex cao hơn nhiều. Nhãn hiệu quốc tế Cemex và nhãn hiệu của các công ty bị mua có lẽ đóng vai trò trong việc này, đặc biệt là doanh số trong việc bán theo bao cho các người mua nhỏ hơn là theo số lượng lớn cho những người mua lớn. Và khi bán cho khách hàng mua lớn, công ty đảm bảo giao hàng trong vòng 15 phút - chịu ảnh hưởng từ cách bán bánh Pizza của Domino - điều này góp phần khuyến khích người mua và tăng sự sẵn lòng chi trả nhờ giảm được thời gian chết tốn kém.

Những nhà quan sát đã trích dẫn những yếu tố này và một số biện pháp khác để minh họa về sức mạnh khi tạo ra sự khác biệt thậm chí trong ngành công nghiệp sản xuất hàng hóa thông dụng như xi măng. Nhưng thực tế cho thấy những điều này chỉ mới giải thích một phần việc giá cả trung bình của họ cao hơn Holcim 20%. Cường độ quảng cáo trong ngành xi măng, theo như quan sát, rất thấp. Việc giữ các thương hiệu địa phương có thể làm giới hạn sức mạnh của thương hiệu toàn cầu; và những biện pháp như đảm bảo giao hàng cho đến gần đây vẫn chỉ bó hẹp tại sân nhà ở Mexico. Điều có vẻ như là quyết định chính về mặt giá là thương lượng và sức mạnh thị trường sẽ được thảo luận trong phần tiếp theo.

Giá và đòn bẩy tài chính

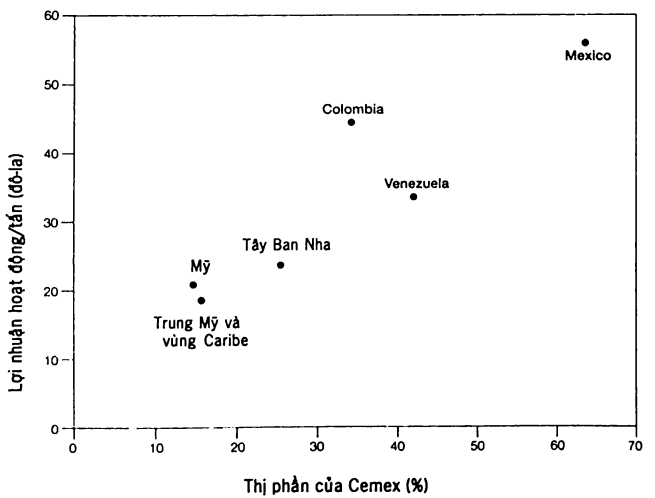
Giá thành khác nhau mà không có chênh lệch về chi phí hay sự sẵn sàng chi trả thường phản ánh ảnh hưởng của những khác biệt trong đòn bẩy tài chính hay lợi thế thương lượng. Điều này là một nhân tố quan trọng trong trường hợp của Cemex. Cemex rất nguyên tắc trong cách tiến hành những vụ mua lại công ty. Cemex mua lại thị phần ở những nước hay khu vực mà họ có thể (1) giảm số lượng đối thủ, (2) chiếm được thị phần lớn nhất trong số những đối thủ, và (3) chiếm cổ phần chi phối trong các công ty mới thâu tóm. Hình 3-5 tóm tắt kết quả.

Hãy chú ý sự tương quan rõ ràng giữa lợi nhuận của Cemex từ thị trường chính so với thị phần của công ty trong thị trường đó.

Mối tương quan này được dựa trên lợi thế thương lượng hơn là trên tính hiệu quả - điều này được chứng thực bởi thực tế là khi Cemex "dọn sạch một đất nước" - theo nghĩa củng cố một thị trường - thì những người chơi khác cũng có thể hưởng lợi. Ví dụ như, những đối thủ nhỏ hơn của Cemex ở Mexico cũng được hưởng lợi rất lớn.

Việc củng cố thị trường trong nước như vậy không mang lại nhiều lợi nhuận nếu hàng nhập khẩu tràn ngập trong khi giá cả trong nước luôn cao hơn một mức nào đó. Nhưng Cemex kiểm soát được cái mà giới chiến lược quân sự gọi là "eo biển hẹp", cho phép công ty gây ảnh hưởng đến khối lượng hàng nhập khẩu vào thị trường chủ chốt của công ty. Đặc biệt quan trọng là nhờ mạng lưới sáu mươi cảng biển trên toàn thế giới của Cemex. Chỉ riêng tại Tây Ban Nha, công ty kiểm soát chín cảng. Việc này giúp ngăn không cho những kẻ ngoại xâm giá rẻ vào thị trường - và ngầm đe dọa những thị trường nước ngoài. Bạn có thể đưa hàng hóa *ra ngoài*, còn hàng hóa bên ngoài thì không *vào* được. Việc kiểm soát này được tăng

HÌNH 3-5: Lợi nhuận của Cemex theo vùng hay quốc gia, 1998-2002



cường nhờ vai trò của Cemex là nhà buôn xi măng lớn nhất thế giới - phần lớn lượng xi măng này được sản xuất bởi bên thứ ba. Đây không phải là công việc mang nhiều lợi nhuận nhưng buôn bán hàng hóa của người khác là cách tốt để chuyển hướng những hàng hóa nhập khẩu giá thấp khỏi những thị trường chính của mình, đồng thời thu thập kinh nghiệm ở những thị trường khác trước khi quyết định có nên tấn công vào đấy hay không.

Thật hài hước là chính mối đe dọa theo cùng cách thức này đã thúc đẩy sự toàn cầu hóa của Cemex. Cụ thể hơn, những đầu tư của Holcim vào Mexico năm 1989 khiến Cemex bắt đầu đầu tư lớn vào Tây Ban Nha năm 1992, nơi Holcim đã sẵn có nhiều đầu tư. Điều này chỉ ra rằng nếu cuộc chiến về giá bùng nổ ở Mexico, thì điều tương tự cũng có thể xảy ra tại Tây Ban Nha. Nhưng hóa ra *không có* cuộc chiến về giá nào cả. Dĩ nhiên sự thống trị cùng sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các đối thủ toàn cầu đã khiến xuất hiện các vụ kiện chống độc quyền cùng các cáo buộc pháp lý, hiện một số vẫn còn đang tiếp diễn.

Rủi ro

Toàn cầu hóa giúp Cemex quản lý được rủi ro (nhờ vậy góp phần giảm chi phí vốn, như mô tả ở trên). Ngành xây dựng - có tính quyết định đối với ngành xi măng - được đặc trưng bởi những chu kỳ phát triển mang tính địa phương và khu vực. Việc hoạt động giữa nhiều thị trường với những chu kỳ xây dựng khác nhau giúp làm giảm độ lệch chuẩn trong lợi nhuận dòng tiền hàng quý từ trung bình 22% trong giai đoạn 1978 đến 1992 (trước khi mua lại công ty ở Tây Ban Nha) xuống còn 12% trong giai đoạn từ 1992 đến 1997. Việc này cũng giúp công ty vượt qua cuộc khủng hoảng tiền tệ giữa những năm 1990 ở Mexico - có tên gọi là cú sốc rượu tequila - vốn có thể khiến Cemex bị bán cho một đối thủ toàn cầu nào đó. Nhờ vào toàn cầu hóa, Cemex, giống như những đối thủ toàn cầu khác, giờ có thể mua sản lượng bằng phần chi phí thay thế mỗi khi các đối thủ tại các nước chịu sức ép từ chu kỳ kinh tế trong nước họ (ví dụ như khi châu Á bị khủng hoảng tiền tệ cuối những năm 1990).

Kiến thức

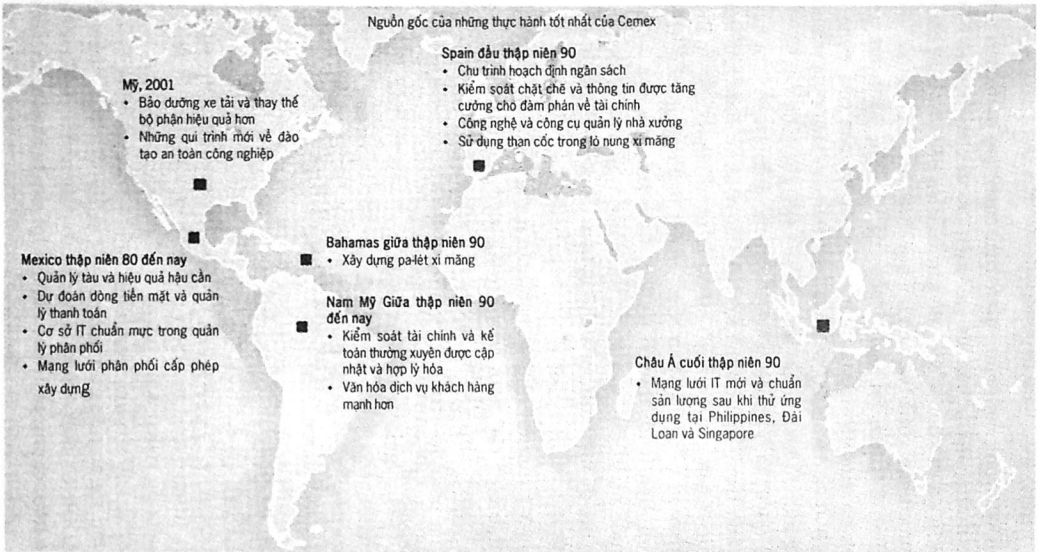
Lĩnh vực rộng cuối cùng được thảo luận liên quan đến toàn cầu hóa là những ảnh hưởng lên việc kiến tạo và chuyển giao kiến thức mới. Khi đã ra khỏi Mexico để sản xuất và bán xi măng cho người dân nước khác, công ty có cơ hội học được nhiều kiến thức mới hữu ích. Hình 3-6 tóm tắt nguồn gốc của vài thực hành tốt nhất mà Cemex đã đưa vào trong những hoạt động toàn cầu trong những năm 1990 và đầu 2000. Một vài kiến thức do may mắn mà có được nhưng một số khác là do kết quả của việc cất công tìm kiếm thông tin và quyết tâm áp dụng trên toàn thế giới. Quyết tâm này được phản ánh trong loạt cơ chế tổ chức của công ty được tóm gọn dưới đề mục "Cách của Cemex": sử dụng ngôn ngữ chung (dùng tiếng Anh thay vì tiếng Tây Ban Nha - ngôn ngữ của Mexico) trên toàn thế giới, tiến hành thuyên chuyển lãnh đạo toàn cầu, sử dụng tư vấn quốc tế, và duy trì đầu tư vào công nghệ, bao gồm công nghệ thông tin, để hiện thực hóa những tiềm năng có thể đánh thức bằng tri thức.

Bảng 3-1 tóm tắt những thảo luận trong phần này. Những ô bôi đậm đặc biệt rất quan trọng trong việc giải thích lí do tại sao, trong trường hợp này, toàn cầu hóa không chỉ đơn giản là cái cớ để dùng phần lời trong nước hỗ trợ cho những hoạt động thua lỗ ở nước ngoài.

Thẻ giá trị ADDING

Bảng 3-1 phân tích việc tăng thêm giá trị tại Cemex thành sáu thành phần: tăng thêm sản lượng (adding volume), giảm chi phí (decreasing costs), khác biệt hóa (differentiating), tăng sự hấp dẫn ngành (improving industry attractiveness), tối đa hóa rủi ro (normalizing risks), kiến tạo và áp dụng kiến thức (generating and deploying knowledge) (và những nguồn khác). Những thành phần này hình thành nên cái chúng ta gọi là Thẻ Giá Trị. Những chữ cái đầu (ADDING) giúp chúng ta nhớ những thành phần của thẻ giá trị. Sâu xa hơn, chúng phát triển thành lối suy nghĩ về việc tạo lập giá

HÌNH 3-6: **Chuyển giao kiến thức ở Cemex**



Nguồn: Cemex Annual Report, 2002

BẢNG 3-1 Giá trị ADDING qua mở rộng toàn cầu: Trường hợp của Cemex

Thành phần của giá trị	Những thành tựu, nỗ lực, hay dự định của Cemex	Hiệu quả và nhận xét
Gia tăng sản lượng hay sự tăng trưởng	Phát triển thành một thành viên nhóm sáu công ty lớn (Big Six) sau đó là ba công ty lớn (Big Three)	x Kết quả hoạt động không liên quan đến mức độ toàn cầu (nếu không thì đứng thứ ba không phải là có lợi nhất) mà liên quan đến mức độ địa phương hay quốc gia
Giảm chi phí	Chi phí hoạt động giảm rõ rệt	? Có lẽ bị giới hạn vì Cemex mua lại những đối thủ có thị phần địa phương lớn hơn là những công ty phải cơ cấu lại; chi phí hoạt động trên một tấn không thấp hơn, ví dụ như, Holcim
	Chi phí hội nhập hậu sáp nhập (PMI)	? Quá trình PMI được nâng cấp và thu gọn từ hai năm (ở Tây Ban Nha năm 1992) xuống còn 100 ngày, làm giảm chi phí hội nhập sau khi mua và chi phí do gián đoạn
	Chi phí mua công ty	x Chìa khóa kiếm lời nhanh dẫn đến thành công thông qua mua lại nhưng không có ảnh hưởng đến kích cỡ chiếc bánh được chia giữa người mua và người bán công ty.
	Chi phí vốn giảm nhờ vay thế chấp, chênh lệch thuế, giảm rủi ro...	+ Có lẽ không phải là lợi thế so với những đối thủ ở nước giàu nhưng có thể tránh những bất lợi lớn. Phụ thuộc vào việc phát triển ngoài Mexico.
Khác biệt hóa hay sự sẵn lòng chi trả	Xây dựng thương hiệu	x Xây dựng thương hiệu chủ yếu là trong nước; tỷ lệ quảng cáo so với doanh số và tỷ lệ nghiên cứu và phát triển so với doanh số trong ngành rơi vào nhóm dưới của lĩnh vực sản xuất.
	Bán lẻ các sản phẩm xây dựng	x Hàng hỗ trợ thường được kèm theo với những điều khoản cạnh tranh hơn, làm hạn chế khả năng bán theo số lượng lớn.
	Đảm bảo giao hàng trong 15 phút	+ Chỉ có ở Mexico (mặc dù có thể được mở rộng những nơi khác) nhưng tạo ra tiếng vang trên toàn thế giới. + Tránh làm giảm sự sẵn lòng chi trả do tính không đồng nhất giữa các nước bị hạn chế.
Tăng sự hấp dẫn ngành hay sức mạnh đàm phán	Có thị phần địa phương cao hay gia tăng sự tập trung đã được định trước.	+ Tập trung ở cấp độ địa phương hay quốc gia; mang lại giá thành và lợi nhuận cao trong những thị trường địa phương tập trung (tỷ lệ tập trung ba công ty lớn hơn 90% ở Mexico, Colombia và Venezuela)
	Chuyển hướng nhập khẩu ra khỏi thị trường chính (công ty buôn bán lớn nhất)	+ Tăng cường và được tăng cường bởi sự kiểm soát về cạnh tranh trong nước: thương mại làm giảm các mục tiêu thầu tổm công ty. - Những vụ kiện chống độc quyền: Mexico, Colombia, Venezuela.
Bình thường hóa hay tối đa hóa rủi ro	Giảm độ lệch chuẩn trong lợi nhuận dòng tiền hàng quý: 22% (1978-1992) xuống còn 12% (1992-1997)	+ Rất quan trọng, xét về mức độ giảm; cường độ vốn; rủi ro của tập đoàn; dựa trên sự tương quan giới hạn giữa giá xi măng giữa các nước (nếu công ty vẫn còn ở lại Mexico, "cú sốc rượu tequilla" có thể là hiểm họa).
	Giảm rủi ro cạnh tranh	+ Quan trọng: những đối thủ khác ở địa phương bị hạ bởi MNC. + Tăng rủi ro và tạo ra những lựa chọn tăng trưởng một cách sáng tạo: đổi thị trường Tây Ban Nha để lấy thị trường Đông Nam Á.
Tạo kiến thức mới (và những nguồn và năng lực khác)	Đưa những thực hành tốt nhất vào cách làm của Cemex, phổ biến chúng	+ Chuyển giao kiến thức trở nên dễ dàng nhờ tính không đồng nhất trong ngành, chuẩn hóa kỹ thuật, đo lường đầu ra
	Tư duy toàn cầu: luân chuyển, dùng hệ thống và tư vấn Anh, Mỹ.	+ Tập trung vào mở rộng toàn cầu hơn là theo chiều ngang, cùng với quản lý và can thiệp sâu (được hỗ trợ nhờ tập trung và chuẩn hóa)

Ghi chú: (x) không có ảnh hưởng; (+) ảnh hưởng tích cực, (-) ảnh hưởng tiêu cực, (?) đặc biệt không chắc chắn; chữ sặm màu có nghĩa là những ảnh hưởng rất quan trọng.

trị có tính tổng quát hơn là chỉ nói riêng về trường hợp Cemex. Những thành phần này có thể đong đếm được, và có thể cộng lại để tính sự gia tăng - hay giảm đi - về giá trị tổng thể.

Cụ thể hơn, thẻ giá trị ADDING điều chỉnh và mở rộng sự tập trung vào việc tạo lập các giá trị đã từng được kiểm nghiệm kĩ - trong các công ty, do các nhà tư vấn thực hiện, và trong các lớp học - trong chiến lược quốc gia đơn lẻ. Xin nhớ rằng giá trị là sản phẩm của sản lượng và lợi nhuận. Hai thành phần mà trong đó lợi nhuận được phân chia trong chiến lược quốc gia đơn lẻ là sức hấp dẫn của môi trường mà công ty hoạt động và lợi thế (hay bất lợi) so sánh của công ty so với các đối thủ khác trong môi trường đó.[6] Nói một cách đơn giản, những thành phần này được nối với nhau bằng phương trình cơ bản của chiến lược kinh doanh.

Lợi nhuận = lợi nhuận ngành + lợi thế cạnh tranh

Khung năm lực cạnh tranh nổi tiếng của Michael Porter dành cho các phân tích cấu trúc ngành đã đưa ra những yếu tố quyết định chiến lược của lợi nhuận ngành, số hạng đầu tiên ở phía bên phải của phương trình[7]. Porter cùng những nhà chiến lược khác, trong đó có Adam Brandenburger và Gus Stuart, đã nghiên cứu các yếu tố quyết định của lợi thế cạnh tranh, số hạng thứ hai bên tay phải, chú trọng phác họa yếu tố này bằng sự sẵn lòng chi trả và chi phí (cơ hội):[8]

Lợi thế cạnh tranh = [sự sẵn lòng chi trả - chi phí] cho công ty
- [sự sẵn lòng chi trả - chi phí] cho công ty đối thủ

= sự sẵn lòng chi trả tương đối - chi phí tương đối

Nói cách khác, trong chiến lược quốc gia, chú trọng vào khía cạnh lợi thế cạnh tranh phát triển thành việc hiểu khía cạnh kinh tế của cái gọi là "mũi nhọn cạnh tranh." Một công ty gọi là tạo được lợi thế cạnh tranh so với các đối thủ nếu tạo được khoảng cách giữa sự sẵn lòng chi trả và chi phí rộng hơn các đối thủ.

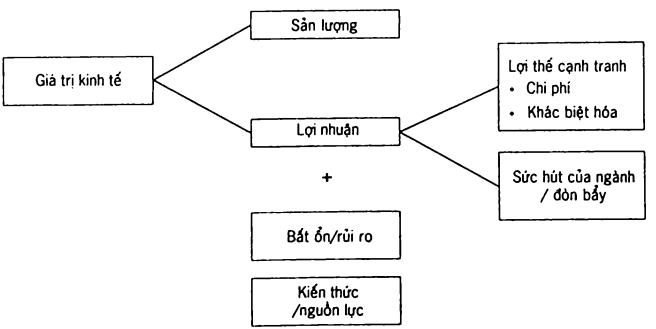
Thẻ giá trị ADDING đối với chiến lược quốc gia thể hiện trong bốn thành phần: tăng sản lượng (hay, với mô hình năng động hơn là tăng trưởng), giảm chi phí, tạo ra sự khác biệt hóa hay gia tăng sự sẵn lòng chi trả, và làm tăng sức hút ngành. Hai thành phần còn lại - tối đa hóa rủi ro và tạo kiến thức và nguồn lực mới - phản ánh

sự khác biệt lớn giữa các quốc gia, được thảo luận trong chương hai. Đây là những nội dung thêm vào trong chiến lược toàn cầu, và tầm quan trọng của chúng đã được minh họa bằng trường hợp của Cemex. Tôi thích sáng tạo những kiến thức mới rồi mở rộng để bao hàm cả những nguồn lực khác cũng được tạo ra (hay mất đi) do toàn cầu hóa. Điều này giúp tránh việc quá nhấn mạnh vào việc học hỏi - mặc dù quan trọng nhưng đã quá được tôn sùng trong chiến lược quốc tế - bằng cách cho thấy những yếu tố khác cũng có thể ảnh hưởng đến cơ hội tương lai của công ty, dù những điều này không xuất hiện trực tiếp hay ngay lập tức trong dòng tiền mặt.

Việc này có thể giải thích cho lô-gíc của những yếu tố trong hình 3-7, cũng là những yếu tố được nói đến trong bảng 3-1. Thêm nữa, lô gíc này, có sự so sánh và phần cộng thêm, đã khiến thẻ giá trị ADDING khác với những thẻ khác đang được sử dụng rộng rãi trong kinh doanh, vốn chỉ đơn thuần liệt kê những yếu tố tùy hứng.

Trước khi thảo luận cách phân tích các yếu tố trong hình 3-7, cần nhắc đến những hướng dẫn phân tích chung: tầm quan trọng của việc suy nghĩ toàn diện về tạo lập giá trị, việc chia nhỏ những nhóm khác nhau, về việc lượng hóa đơn giản, và của việc so sánh.

HÌNH 3-7 Các thành phần của thẻ giá trị ADDING



Ý đồ chiến lược của thẻ là nhìn rộng hơn về việc tạo lập giá trị xuyên biên giới hơn là đi theo chủ nghĩa kích cỡ: *Thế giới là một nơi rộng lớn, có nhiều sản lượng ở ngoài kia hay đang xuất hiện, nên chúng ta phải tranh thủ lấy phần của mình!* Kết quả tất yếu của chủ nghĩa kích cỡ: *Chúng ta sẽ cắt giảm chi phí bằng cách theo đuổi sản lượng ở những nước khác.* Hai quan điểm này có thể hoặc không thể đứng vững được tùy vào từng tình huống. Như bảng 3-1 và hình 3-7 nhấn mạnh, chúng chỉ là tập con của những thành phần trong thẻ giá trị ADDING. Bạn có thể tiến gần hơn tới việc tối đa hóa tiềm năng nếu bạn nhận thức các kinh doanh xuyên biên giới nào có thể làm tăng giá trị.

Dĩ nhiên, không thể nói các thành phần này đều quan trọng như nhau trong cả mọi ngành hay mọi công ty. Thêm nữa, những thành phần giá trị khác nhau có thể quan trọng ở từng thời điểm khác nhau trong lịch sử công ty. Ví dụ, Citibank bắt đầu chú ý yếu tố rủi ro quốc gia khi quyết định thâm nhập thị trường chỉ sau khi đã có mặt ở hơn một trăm quốc gia. Vì thế, những ví dụ được thảo luận trong các chương tiếp theo không cố gắng phân tích tất cả các yếu tố trong hình 3-7 mà chỉ lựa chọn những yếu tố có liên quan nhất. Nhưng trong bất cứ phân tích nào, điều quan trọng là việc hiểu toàn diện: bằng cách ít nhất cũng *cân nhắc* tất cả sáu thành phần dù một số thành phần có thể ít quan trọng hơn.

Chia nhỏ

Sự thấu hiểu toàn diện chỉ đầy đủ khi biết phân tích hay chia nhỏ vấn đề. Chính cấu trúc của thẻ cũng nêu bật tầm quan trọng của việc chia nhỏ giá trị thành các thành phần. Những loại chia nhỏ cũng rất quan trọng trong việc phân tích việc tạo lập giá trị. Vì vậy, thường rất hữu hiệu khi ta chia nhỏ công ty thành những hoạt động hay chu trình riêng biệt để phân tích đóng góp của mỗi hoạt động hay chu trình này vào thẻ giá trị ADDING. Chính những thành phần giá trị cũng đáng được chia nhỏ: hãy so sánh sự khác biệt giữa chi phí hoạt động và chi phí vốn trong trường hợp Cemex.

Dĩ nhiên, bạn cũng cần phân tích dự định chiến lược đằng sau việc áp dụng thẻ: xây dựng một bức tranh toàn cảnh về các khả năng gia tăng giá trị. Kết quả là, bất cứ phân tích từng thành phần

nào mà bạn thực hiện phải theo sau là việc xây dựng hay tái xây dựng tầm nhìn toàn bộ - như được mô tả trong bảng 3-1 trong trường hợp Cemex.

Lượng hóa

Lượng hóa thường cần thiết cho các phân tích. Vì thế, hầu hết các nhóm thảo luận với tôi về công ty Cemex đều thể hiện những nỗ lực của công ty trong việc giảm chi phí lẫn nâng cao giá thành. Nhưng cần có một vài tính toán để hiểu tầm quan trọng tương đối - có ý nghĩa rất nhiều cho những vấn đề chọn lựa thị trường tương lai. (Ví dụ, nếu Cemex kiếm được nhiều lợi nhuận dựa vào ưu thế chi phí, việc xem xét độ hấp dẫn của thị trường sẽ không còn là vấn đề quan trọng trong quyết định chọn thị trường).

Tôi cần nhấn mạnh hầu hết giá trị tăng thêm bằng lượng hóa xuất phát từ những phép tính đơn giản. Nhiều tính toán được minh họa trong phân tích về Cemex: xác định tầm quan trọng của từng yếu tố ảnh hưởng; tìm hiểu công ty kiếm được lợi nhuận nhiều nhất từ đâu; nghiên cứu sự khác biệt lớn giữa kinh tế của công ty và kinh tế của các đối thủ; và đưa ra những phân tích về điểm hòa vốn. Vì thế nếu tôi tư vấn cho khách hàng có nên thực hiện vụ mua bán hay không, tôi sẽ đề nghị bản phân tích dòng tiền tại thời điểm đó - nhưng có lẽ tôi sẽ dành phần lớn thời gian vào những loại phân tích được liệt kê ở trên để làm rõ về những dòng tiền được đưa ra.

Dĩ nhiên, thậm chí trong những phân tích đơn giản, cũng cần có những giả định, phân tích độ tương quan giữa kết luận và các giả định, và nếu cần thiết phải lặp lại phân tích. Cũng cần nhắc một chi tiết là không phải bất cứ điều gì được quan tâm đều có thể lượng hóa được. Một phương pháp là hãy lượng hóa giá trị mong muốn từ một yếu tố, sau đó cân nhắc những kết quả phân tích với những cân nhắc định tính bị loại ra trong quá trình tính toán. Chu trình này cho phép hiểu tương đối phần định tính sẽ ảnh hưởng thế nào để có thể vượt qua những con số.

Bạn có thể áp dụng phương pháp tương tự cho những giá trị không phải là giá trị kinh tế. Thậm chí nếu bạn thích làm việc gì đó không phải vì giá trị kinh tế thì cũng hữu ích khi bạn hiểu lựa chọn của mình sẽ tốn kém bao nhiêu trước khi quyết định theo đuổi lựa chọn hay không.

Những so sánh

Để phân tích có giá trị, thông thường bạn phải so sánh. So sánh có thể là những loại sau đây:

- *Chọn lựa A so với B, C, v.v:* Loại so sánh này đặc biệt quan trọng trong việc đưa ra quyết định. Thường nên so sánh tất cả các lựa chọn với nhau hơn là so sánh từng cái một. Một phần lí do của việc này là đánh giá kết hợp như vậy giúp dễ dàng hơn trong việc xem xét những cân nhắc khó đánh giá (ví dụ như những cân nhắc về định tính như thảo luận ở trên).[9]
- *Vị trí tại một thời điểm so với thời điểm khác:* Loại so sánh này thường hữu ích trong việc giám sát và những mục đích chẩn đoán. Vì thế, không chỉ cần kiểm tra tiến bộ mà phải đánh giá *mức độ* tiến bộ như vậy đã thỏa mãn chưa (ví dụ như liệu việc cải tiến này đã vượt qua mức mục tiêu nào đó hay đủ để đạt được mức thành tích mục tiêu hay không). Những quỹ đạo như vậy sẽ được thảo luận thêm ở phần sau trong chương này, khi nói về tính bền vững.
- *So sánh với công ty đối thủ:* Loại so sánh này thường trực tiếp hữu ích cho các mục đích chẩn đoán - mặc dù dĩ nhiên tính không đối xứng được nêu bật lên cũng có thể giúp đưa ra những hành động củng cố hay khắc phục. Việc chọn lựa đúng đối thủ làm chuẩn rất quan trọng trong việc thu được giá trị từ những phân tích như vậy.
- *So sánh với việc thu hẹp thị trường:* Câu hỏi ở đây là liệu việc kết hợp và phối hợp các hoạt động giữa những quốc gia khác nhau có thể tạo ra nhiều giá trị hơn khi những hoạt động của nó trong nước hoạt động độc lập đơn lẻ hay không - đã nhắc đến trong thử nghiệm tốt hơn hay không. Loại so sánh này đặc biệt có ích trong việc đánh giá những vụ sáp nhập và mở rộng tư duy chiến lược bằng cách buộc công ty phải nghĩ lại các hoạt động trong nước.

Chú ý rằng phân tích Cemex thể hiện tất cả các loại so sánh này dù mục đích ban đầu chỉ là để hiểu Cemex đã vượt đối thủ như thế nào.

Bây giờ chúng ta hãy chuyển sang thảo luận chung về từng thành phần trong sáu thành phần của thẻ giá trị ADDING.

Các thành phần của thẻ giá trị ADDING

Bạn đã được giới thiệu sáu thành phần của thẻ giá trị ADDING trong bối cảnh cụ thể của Cemex. Nhưng để làm cho thẻ thêm giá trị, chúng ta cần thảo luận sáu thành phần này từ góc độ phổ quát hơn. Thảo luận này dựa trên một số đề nghị về phương thức phân tích từng thành phần, như tóm tắt trong bảng 3-2.

Tăng sản lượng, hay tăng trưởng

Có lẽ lí do toàn cầu hóa được nói nhiều nhất, như đã đề cập trong chương 1, là công ty đã hết chỗ để phát triển trong nước. Nhưng nếu đây là lí do duy nhất, có lẽ tốt hơn là nên nhịn một chút. Như đã nói trong phân tích về Cemex, nếu không làm tăng kích cỡ miếng bánh, cách duy nhất để tạo giá trị qua mua lại công ty là mua các công ty với giá thấp hơn giá trị thực của chúng - một mục tiêu rất hay, nhưng không phải dễ đạt được một cách đơn phương.

Một ví dụ về một biểu tượng toàn cầu là McDonald's. Theo như lời CEO Jim Skinner: "Chúng tôi thấy rằng chúng tôi phát triển rộng hơn nhưng chúng tôi không tốt hơn. Và chúng tôi phải tốt hơn ... Chúng tôi đã bỏ ra từ bốn đến năm tỉ đô chi phí vốn và xây dựng những cửa hàng mới trong 4 năm qua, nhưng chúng tôi không có tăng trưởng lợi nhuận tăng thêm tương ứng. Vì thế chúng tôi quyết định tập trung vào những hoạt động đang có."[10]

Nhưng ngoài những công ty thấy được rằng sản lượng tăng thêm có thể không mang lại lợi nhuận, có thể một vài công ty khác không thấy được điều này. Điều gì có thể giúp họ hoạt động tốt hơn?

Hãy nhìn vào lợi nhuận kinh tế, có nghĩa là, lợi nhuận kế toán trừ chi phí thu hồi vốn. Trừ chi phí vốn ra khỏi lợi nhuận kế toán giúp tập trung vào việc tạo ra giá trị thực - sự tập trung có lẽ đang thiếu nếu xét về số lượng quốc gia trong danh mục đầu tư của các tập đoàn đa quốc gia có giá trị kinh tế âm trong khoảng thời gian

dài (xem chương 8)! Việc đưa ra ánh sáng những kết quả tiêu cực này giúp khuyến khích thảo luận liệu những kết quả này có đúng là khoản đầu tư có chú ý hay là những kết quả không mong muốn.

Hiểu mức độ mà kinh tế quy mô hay phạm vi có tác động thật sự. Kinh tế quy mô là mối liên hệ trực tiếp nhất giữa sản lượng và những thành phần khác của thẻ giá trị ADDING. Nhưng ý nghĩa chiến lược còn tùy thuộc vào mức độ, nếu có, mà quy mô hay phạm vi tăng thêm tác động:

BẢNG 3-2: Áp dụng thẻ giá trị ADDING

Các thành phần của giá trị	Hướng dẫn
Tăng sản lượng, hay tăng trưởng	- Hãy nhìn lợi nhuận kinh tế thực sự của sản lượng tăng thêm. - Tìm hiểu mức độ mà sản lượng tăng thêm mang lại hiệu quả kinh tế nhờ quy mô (hay phạm vi): toàn cầu, quốc gia, ở cấp độ nhà máy hay khách hàng. - Xác định sức mạnh của những hiệu quả quy mô (phần trăm chi phí hay doanh thu bị ảnh hưởng). - Đánh giá những hiệu quả khác của sản lượng.
Giảm chi phí	- Chia nhỏ hiệu ứng chi phí và hiệu ứng giá thành - Chia chi phí thành nhiều tập con - Xem xét sự gia tăng hay giảm chi phí (ví dụ do độ phức tạp, hay khả năng thích nghi) cũng như giảm bớt, và đưa ra khỏi lợi nhuận thuần - Xem xét các nhân tố phát sinh chi phí khác ngoài quy mô và phạm vi. - Xem xét tỷ suất chi phí nhân công trên doanh số đối với ngành (hay công ty) của bạn.
Khác biệt hóa hay gia tăng sự sẵn lòng chi trả	- Xem xét tỷ suất R&D trên doanh số và tỷ suất quảng cáo trên doanh số trong ngành của bạn - Chú trọng đến sự sẵn lòng chi trả hơn là giá thành được trả - Hãy nghĩ kỹ toàn cầu hóa ảnh hưởng đến sự sẵn lòng chi trả như thế nào. - Đặc biệt phân tích sự đa dạng về thị hiếu xuyên biên giới (CAGE) ảnh hưởng như thế nào đến sự sẵn lòng chi trả những sản phẩm đang được chào. - Phân khúc thị trường thích hợp.

Cải thiện sự hấp dẫn của ngành hay sức mạnh đàm phán	- Tính đến những khác biệt quốc tế trong lợi nhuận ngành. - Hiểu động lực tập trung của ngành. - Xem xét tổng thể ảnh hưởng của thay đổi trong cấu trúc ngành - Đặc biệt, nghĩ kỹ làm cách nào bạn có thể làm giảm hay gia tăng sự cạnh tranh. - Nhận ra tầm quan trọng những việc bạn làm vì chi phí của công ty đối thủ hay sự sẵn lòng chi trả đối với sản phẩm của họ (Làm giảm vị thế của họ có thể có lợi cho giá trị tăng thêm như gia tăng vị thế của công ty mình). - Quan tâm đến sự điều tiết và những hạn chế phi thị trường – và đạo đức.
Chuẩn hóa (hay tối ưu hóa) rủi ro	- Đặc trưng hóa mức độ và những nguồn rủi ro chính trong kinh doanh (ví dụ như cường độ vốn, những tương quan không thể đảo lộn, sự biến động về nhu cầu). - Đánh giá mức độ những hoạt động xuyên biên giới làm gia tăng hay làm giảm rủi ro bao nhiêu. - Hiểu rằng lợi nhuận có thể phát sinh từ việc gia tăng rủi ro. - Xem xét nhiều mô hình quản lý tiếp xúc rủi ro hay khai thác quyền lựa chọn.
Tạo kiến thức mới (và những nguồn lực hay các khả năng khác)	- Đánh giá kiến thức đặc thù địa phương khác với các kiến thức dễ thay đổi như thế nào và phải làm gì - Xem xét nhiều mô hình tạo (và phổ biến) kiến thức. - Tư duy tương tự với những nguồn hay khả năng khác. - Tránh tính lặp.

quy mô toàn cầu, quy mô quốc gia, phạm vi nhà máy, thị phần trong ví tiền của khách hàng, v.v. Vì thế, International Paint hoạt động không tốt trong một thời gian dài trên trường quốc tế bởi vì - không giống như Cemex - nó tập trung vào quy mô toàn cầu trong ngành kinh doanh mà hiệu quả kinh tế là ở quy mô quốc gia. Hay lấy một ví dụ tích cực, Goldman Sachs dường như hoạt động tốt nhờ tập trung vào thị phần của mình trong ngành ngân hàng đầu tư với danh sách có chọn lọc các khách hàng toàn cầu. Cũng cần chú ý các công ty có thể cố gắng tăng hiệu quả kinh tế quy mô bằng các chiến lược tổng hợp cụ thể (xem chương 5).

Xác định sức mạnh của kinh tế quy mô hay phạm vi. Rõ ràng, sức mạnh cũng như sự tập trung vào kinh tế quy mô có ý nghĩa rất quan trọng. Do đó cuối những năm 90, Whirlpool, công ty hàng đầu trên thị trường về đồ gia dụng (xem chương 4), đã thử (rồi sau đó nhanh chóng từ bỏ) chiến lược giảm một nửa số lượng các bộ sản phẩm mà công ty giới thiệu trên phạm vi toàn cầu. Xét về kinh tế quy mô giới hạn trong ngành thiết bị gia dụng, bước đi này chỉ giúp giảm phần chi phí tương đương 2% trong doanh thu - không đủ để vượt qua những trở ngại về khoảng cách đối với việc áp dụng thành công chiến lược của Whirlpoot. Ngược lại, những nhà sản xuất xe hơi (mà Whirlpool đang cố gắng bắt chước) đã thành công với những chiến lược như vậy hơn nhờ vào tính nhạy cảm về quy mô của ngành này.

Đánh giá những hiệu quả khác của sản lượng tăng thêm. Thảo luận vừa rồi chú trọng đến kinh tế quy mô, đặc biệt về mặt chi phí. Nhưng sản lượng tăng thêm có thể có những hiệu quả khác - không phải tất cả đều tích cực - lên kinh tế của công ty. Ví dụ, sản lượng tăng thêm có thể làm tăng chi phí nếu như nguồn đầu vào đang thiếu - hay vì những chi phí điều chỉnh như là chi phí gắn liền với việc hội nhập hậu sáp nhập. Điều này rõ ràng có ảnh hưởng đến những thành phần khác của thẻ giá trị ADDING mà chúng ta sẽ thảo luận sau.

Giảm chi phí

Những công ty tính đến việc mở rộng biên giới thường xem xét việc giảm chi phí trước khi đưa ra quyết định. Nhưng việc này cũng có thể cải thiện, đặc biệt từ khi các nhà quản lý thường không hài lòng với khả năng đạt được mục tiêu cắt giảm chi phí trong quá trình mở rộng xuyên biên giới.[11]

Chia nhỏ hiệu ứng chi phí và hiệu ứng giá thành. Từ trường hợp của Cemex, chúng ta thấy rằng thay vì xem lợi nhuận là phần trăm của doanh số, tốt hơn nên tách biệt các hiệu ứng giá thành và hiệu ứng chi phí. Chiến lược quốc gia đã nhận thấy tầm quan trọng của việc tách ra như vậy đối với những sản phẩm không phải là hàng

hóa. Trong bối cảnh xuyên biên giới bán toàn cầu hóa, việc chia ra như vậy lại quan trọng thậm chí đối với hàng hóa như xi măng.

Việc tách bạch hiệu ứng chi phí và hiệu ứng giá thành sẽ giúp ta loại chi phí ra khỏi doanh thu, câu hỏi đặt ra là nên sử dụng cơ sở chuẩn hóa nào. Trường hợp Cemex được phân tích dựa trên cơ sở doanh thu, chi phí, và lợi nhuận trên từng tấn. Trong những tình huống khác, có thể tiêu chuẩn hóa dựa vào đơn vị nguồn đầu vào hơn là đơn vị sản phẩm đầu ra. Mặc dù vốn là nguồn phổ biến, những nguồn khác cũng có thể có ý nghĩa, tùy thuộc vào đặc tính ngành. Do vậy, vì cường độ vốn là rất thấp trong các ngành dịch vụ phần mềm và cường độ lao động kĩ thuật là rất cao, nên việc cần lượng hóa chi phí và doanh thu trên cơ sở nhân viên, như chúng ta sẽ thấy trong chương 6 là rất có ý nghĩa.

Chia chi phí thành tập con. Một lần nữa, trường hợp Cemex minh họa điểm này khi nhấn mạnh sự hữu ích của việc phân biệt giữa chi phí hoạt động và chi phí vốn. Chi phí cố định và chi phí biến đổi lại là sự phân biệt khác, đặc biệt dùng trong phân tích điểm hòa vốn. Những sự phân biệt cần thiết khác tùy thuộc từng trường hợp cụ thể. Ví dụ, trong ngành sản xuất dụng cụ gia dụng, sự đa dạng chủng loại thường đặc biệt ảnh hưởng đến chi phí bán hàng, chi phí chung và điều hành, vì thế loại chi phí này nên được theo dõi riêng.

Xem xét sự gia tăng và giảm chi phí. Điểm này, đã được nói qua, là quan trọng nên cần nhắc lại. Ví dụ, hãy xem vụ sáp nhập thường được coi là thất bại nhiều hơn là thành công: DaimlerChrysler. Có nhiều vấn đề trong vụ sáp nhập này, một vấn đề nghiêm trọng - đặc biệt là theo quan điểm của những cổ đông trong hãng Daimler-Benz cũ - liên quan đến chi phí tăng thêm: 28% phí tăng thêm được trả cho các cổ đông của Chrysler; hàng trăm triệu đô chi phí giao dịch và phí dành cho các chủ ngân hàng đầu tư; và, bây giờ vẫn còn, hàng trăm triệu đô-la đền bù cho các quản lý người Đức để đảm bảo lương của họ tương đương với những quản lý ở Mỹ. Những con số này lớn hơn so với mục tiêu tiết kiệm chi phí của vụ sáp nhập chủ yếu giới hạn trong những hoạt động thu mua và hỗ trợ như tài chính, kiểm soát, IT, và hậu cần.

Xem xét các nhân tố phát sinh chi phí khác ngoài quy mô và phạm vi. Dù các thảo luận trước tập trung vào quy mô và phạm vi, các nhà chiến lược đều biết có những nhân tố phát sinh chi phí tiềm ẩn khác: địa điểm, một nhân tố rất quan trọng trong bối cảnh xuyên biên giới; năng lực; hội nhập trong cùng ngành; thời điểm (ví dụ như những thuận lợi khi đến trước); những chính sách hoạt động; và những nhân tố có tính chất tổ chức như công đoàn và luật chính phủ như thuế. Xem xét đầy đủ các yếu tố phát sinh chi phí giúp công ty có thể giảm bớt, hay ít nhất cũng kìm chế, những chi phí phát sinh do mở rộng biên giới.

Liên hệ khả năng giảm chi phí tuyệt đối với cường độ tài năng hay lao động. Cường độ tài năng hay lao động chỉ là một chiều kích trong khả năng tạo ra sự chênh lệch về kinh tế nhưng rất được chú ý. Vì thế, bạn nên so sánh doanh nghiệp của bạn với trung bình giữa các ngành (ví dụ với ngành sản xuất ở Mỹ), nơi mà chi phí nhân sự bằng 17% doanh thu tính từ tứ phân vị đáy, 23% tính từ trung vị, và 31% từ đỉnh vị. Giá trị cho công ty của bạn cao so với những điểm chuẩn này giúp nâng cao tiềm năng giảm chi phí tuyệt đối thông qua chênh lệch lao động.

Đây mới chỉ là một số vấn đề liên quan đến chi phí để xem xét trong việc ứng dụng thẻ giá trị ADDING. Những vấn đề khác sẽ được đề cập sơ lược hơn. Khi chi phí cơ hội khác nhiều so với chi phí thật sự (ví dụ khi cung đầu vào giá rẻ đang có ít), điều quan trọng là phải tập trung vào chi phí cơ hội. Thậm chí khi đây không phải là vấn đề, nhiều công ty có hệ thống tính chi phí không đầy đủ - nhất là chi phí gián tiếp - cần phải tính toán lại trước khi tính chi phí trở thành đầu vào hữu ích của phân tích chiến lược. Các nhà phân tích đôi lúc nhầm lẫn những khác biệt về chi phí của công ty với những khác biệt về nhiều sản phẩm khác nhau của công ty thay vì xem xét các sản phẩm có thể so sánh. Một loạt vấn đề khác có liên quan đến tính biến động xuyên biên giới (ví dụ như những thay đổi trong tỉ giá hối đoái) sẽ được bàn trong phần chuẩn hóa những rủi ro. Và cuối cùng, sự tập trung vào chi phí không nên bỏ qua sự khác biệt hóa, hay sự sẵn lòng chi trả của khách hàng như được thảo luận tiếp theo.

Khác biệt hóa hay gia tăng sự sẵn lòng chi trả

Nếu các công ty thường tùy tiện trong những phân tích chi phí xuyên biên giới, thì chúng còn tệ hơn trong việc khác biệt hóa hay sự sẵn lòng chi trả. Họ có thể cho rằng những gì thành công ở quê nhà sẽ thành công như vậy (hay nhiều hơn) ở nước khác, với một chút điều chỉnh qua loa. Nhưng giả định như vậy không thể thay thế cho phân tích nghiêm túc về thành phần giá trị này. Sau đây là một số hướng dẫn có ích.

Liên hệ tiềm năng tạo khác biệt hóa với tỷ suất Nghiên cứu và Phát triển (R&D) trên doanh số và quảng cáo trên doanh số trong công ty hay ngành. Chi phí cho R&D và quảng cáo trong tương quan với doanh số là hai chỉ số quan trọng và lâu đời nhất của sự đa quốc gia hóa, đó là lý do tại sao khác biệt hóa về sản phẩm được xem là dấu hiệu phân biệt của các công ty đa quốc gia (theo chiều ngang). Chi phí R&D bằng 0,9% doanh thu bán hàng tính từ tứ phân vị đáy cho sản xuất ở Mỹ, 2,0%, và 3,5% cho trung vị. Điểm cắt giảm tương ứng cho tỷ suất quảng cáo trên doanh số là 0,8%, 1,7%, và 3,5%. Trường hợp Cemex cho ta cái nhìn hữu ích. Chú ý rằng xi măng rơi vào trong hoặc là cận với thập phân vị đáy của các ngành sản xuất Mỹ cả về cường độ quảng cáo và cường độ R&D. Điều này không có nghĩa cơ hội tạo sự khác biệt không có: Cemex đã tìm ra những cải tiến giao hàng cho khách hàng mua với khối lượng lớn và cho thấy sự sáng tạo trong việc tạo thương hiệu xi măng đóng bao cho những người mua hàng lẻ, và trong việc chi trả những vụ mua bán. Điều rút ra được ở đây là không gian dành cho việc tạo sự khác biệt bị hạn chế trong ngành này hơn là trong bột giặt, nước uống có ga, hay dược phẩm, và quan trọng là phải thực tế về điểm này.

Chú trọng đến sự sẵn lòng chi trả hơn là giá thành được trả. Có ít nhất hai vấn đề khi sử dụng giá cả làm đại diện cho những lợi ích mà khách hàng sẵn lòng chi trả. Đầu tiên, giá cả trộn lẫn những ảnh hưởng khác liên quan đến tính hấp dẫn của ngành và sức mạnh đàm phán, như trong trường hợp của Cemex. Thứ hai, chú trọng về sự sẵn lòng chi trả khuyến khích đưa vào tầm nhìn những

điều có khả năng xảy ra hơn là thực tế. Những điều này và những loại chiến lược thay đổi khác được thảo luận hệ thống hơn ở phần sau của chương này về tính sáng tạo.

Suy nghĩ kỹ toàn cầu hóa ảnh hưởng đến sự sẵn lòng chi trả như thế nào. Người ta đã nói nhiều về mong ước trở thành thành viên của cộng đồng toàn cầu, ví dụ như Zara, nhà bán lẻ thời trang Tây Ban Nha: người ta có thể tưởng tượng người trong ngành thời trang ở nước này có thể quan tâm ở mức độ nào đó tới những đồng nghiệp nước khác đang ăn mặc gì. Tuy nhiên, những ví dụ toàn cầu hóa thực sự làm tăng tính sẵn lòng chi trả là khá hiếm, đặc biệt trong những sản phẩm tiêu dùng. (Đối với những sản phẩm hay dịch vụ cho doanh nghiệp, những người mua có thể cũng chính đang toàn cầu hóa - điều làm tăng tính sẵn lòng chi trả.) Một điều quan trọng tương tự nhưng ít được chú trọng là lợi thế nước xuất xứ - liên quan đến một số nước hay khu vực cụ thể, hơn là sự toàn cầu nói chung - ở một mức độ nào đó có thể gây ảnh hưởng đến chiến lược[13]. Haagen-Dazs là một ví dụ hay: cái tên này được những người sáng lập người Mỹ của công ty đặt trụ sở tại Bronx đặt để đem lại sự hấp dẫn của vùng Scandinavia cho kem của họ.

Không nên chỉ đề cập đến những ưu thế trong hoạt động xuyên biên giới mà cần phải tính đến những bất lợi của yếu tố nước ngoài, và những bất lợi về nguồn gốc nước xuất xứ của một số quốc gia cụ thể. Cứ mỗi một công ty như Haagen-Dazs dường như lại có một công ty như Arla, một công ty sữa thật sự của Đan Mạch đã chịu ảnh hưởng nặng nề sau khi người dân Trung Đông phản đối những bức tranh biếm họa đăng trên báo của Đan Mạch. Chú ý rằng bất lợi của nước xuất xứ - ví dụ trong trường hợp của Arla - không nhất thiết phải bó buộc trong những đất nước thường là nổi bật hay không được ưa thích.

Phân tích sự đa dạng về thị hiếu xuyên biên giới (CAGE) ảnh hưởng đến sự sẵn lòng chi trả như thế nào. Chương hai nói sâu về vấn đề này, vì thế tất cả những gì có thể được thêm vào ở đây là sự nhắc nhở về những thách thức có thể có. Ngay cả khi sự đa dạng về thị hiếu, có vẻ đơn giản và rõ ràng, cần những thay đổi toàn diện nếu sự đa dạng này được xử lý hiệu quả. Thử xem xét xu

hướng được chọn lựa là quan trọng nhất cho các doanh nghiệp toàn cầu trong vòng năm năm tới trong một khảo sát của *McKinsey Quarterly* đầu năm 2006: số lượng người tiêu dùng tăng mạnh ở các nền kinh tế mới nổi.[14] Những khác biệt về thu nhập nêu ở đây khá là đơn giản nếu so với các khác biệt giữa các nước từng được thảo luận trong chương 2. Nhưng để thực sự thích nghi các mô hình thành công ở thị trường giữa các nước phát triển sang các thị trường mới nổi cần rất nhiều nỗ lực và cơ hội thành công là khó đoán. Việc thích nghi này được bàn trong chương 4.

Phân khúc thị trường thích hợp. Phân khúc liên quan tới sự khác biệt trong khả năng chi trả (và, đôi khi là khác biệt trong chi phí). Điển hình, số lượng các phân khúc gia tăng cùng với sự đa dạng trong nhu cầu khách hàng và sự thoải mái trong việc điều chỉnh sản phẩm hoặc dịch vụ của công ty cho phù hợp với khách hàng. Tái phân khúc cũng có thể đóng vai trò rộng hơn, bằng việc thay đổi cách nhìn về một tình huống và do đó mở rộng tư duy chiến lược. Những lợi ích của phân khúc thường quan trọng trong bối cảnh làm ăn giữa các nước hơn là bối cảnh trong nước do sự khác biệt giữa các nước. Nhưng những lợi ích của việc quốc tế hóa cũng có thể giúp ích trong bối cảnh một nước. Như một nhà quản lý người châu Âu của một công ty đa quốc gia về hàng tiêu dùng lớn của Mỹ nói, "Giờ chúng tôi đang đào tạo lại các tổng hành dinh về phân khúc."

Tóm lại, khó xác định đúng hàm ý của bước đi cho sự sẵn lòng chi trả hơn là cho chi phí, đặc biệt khi thị hiếu thường mang tính chủ quan. Nhưng đây không phải là lí do để không cải thiện những thực hành sai trong lĩnh vực này. Những hướng dẫn ở đây giúp làm được điều này.

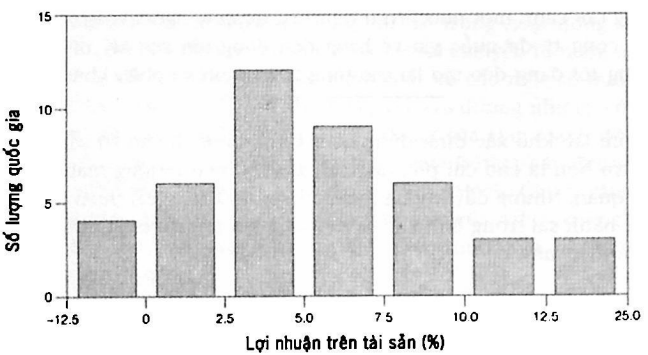
Cải thiện sự hấp dẫn ngành và sức mạnh đàm phán

Những thảo luận của chúng tôi về giảm chi phí và tạo sự khác biệt, hai chữ D trong thẻ giá trị ADDING, chú trọng vào tính hiệu quả. Như trường hợp của Cemex, cần chú ý vào sự hấp dẫn của ngành và sức mạnh đàm phán. Sau đây là một số hướng dẫn để làm được điều này.

Tính đến những khác biệt quốc tế trong lợi nhuận ngành. Cách đơn giản nhất để minh họa những khác biệt quốc tế trong lợi nhuận ngành là chú ý đến sự khác biệt rất lớn trong lợi nhuận trung bình giữa các quốc gia; hình 3-8 là số liệu của hơn bốn ngàn công ty từ 42 quốc gia. Những sự khác biệt về lợi nhuận bình quân giữa các ngành đại diện cho một loại khác biệt giữa các nước; một loại khác đương nhiên là sự khác biệt trong lợi nhuận của cùng ngành ở những nước khác nhau. Cả hai loại khác biệt có hệ thống này đều quan trọng và không thể không chú ý.

Hiểu động lực tập trung của ngành. Chương 1 cho thấy các nhà quản lý tin rằng việc gia tăng hội nhập làm tăng sự tập trung toàn cầu - dù thực tế không phải vậy. Dây không chỉ là sai lầm mang tính tổng thể: các nhà quản lý đôi khi không nhận thức được động lực tập trung trong chính ngành của mình.

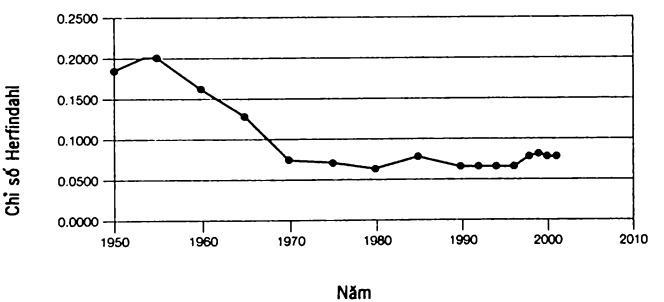
HÌNH 3-8: Lợi nhuận bình quân của 42 quốc gia, 1993-2003



Nguồn: Rogerio Victer và Anita McGahan, "Tác động của Ngành và Địa điểm lên Lợi nhuận của Công ty trên Thị trường Toàn cầu: Bằng chứng do Kinh nghiệm cho thấy Kết quả hoạt động của một Công ty Phụ thuộc vào Tương tác giữa Hội nhập Ngành và Vị thế Quốc gia," bài báo, Boston University of Management, Boston, tháng 2, 2006.

Ngành ô tô là một ví dụ. Tư duy chung, được dùng để bào chữa cho những vụ siêu sáp nhập như vụ DaimlerChrysler, là ngành này đang tiến tới sự tập trung hơn.[15] Tuy vậy, dữ liệu tập trung thực sự chỉ ra rằng kể từ Chiến tranh Thế giới thứ hai đã có giảm đáng kể về mức độ tập trung toàn cầu, tiếp đó là duy trì ở mức độ ổn định thấp hơn vài thập kỉ trước (hình 3-9).[16] Thật ra, thời hoàng kim của sự tập trung toàn cầu trong ngành ô tô là cách đây 80 năm, khi chiếc xe Model T của Ford chiếm hơn phân nửa số xe trên thế giới! Và sự khác biệt rõ ràng có vai trò quan trọng. Những vụ siêu sáp nhập sẽ có ý nghĩa nhất nếu kinh tế quy mô tăng lên dẫn tới sự gia tăng mức độ tập trung toàn cầu, nhưng bối cảnh thực tế trong ngành ô tô là tình trạng phân mảnh và thừa sản lượng. Trong tình cảnh vậy, vụ siêu sáp nhập đó có đặc điểm là thanh toán riêng cho món hàng đắt giá - xảy ra ở hầu hết các công ty trong ngành - trừ khử công ty cạnh tranh chính ra khỏi cuộc chơi. Rất tốt cho các công ty đối thủ, nhưng không cần thiết đối với các cổ đông.

HÌNH 3-9: **Mức độ tập trung toàn cầu trong ngành xe hơi**



Ghi chú: Độ đo mức tập trung được sử dụng ở đây là chỉ số Herfindahl đã được chỉnh sửa để giống với dữ liệu do Raymond Vernon và các cộng sự báo cáo năm 1950-1970. Chỉ số được tính bằng cách bình phương thị phần của mười nhà sản xuất hàng đầu trong một năm rồi cộng lại (mặc dù bản thân thị phần được dựa vào kích cỡ của toàn bộ thị trường, chứ không phải là kích cỡ cộng lại của mười công ty hàng đầu.)

Xem xét tổng thể những thay đổi (khác) trong cấu trúc ngành. Điểm chính trong hướng dẫn trước là thay vì *giả sử* toàn cầu hóa gia tăng sự tập trung ngành, bạn phải căn cứ vào thực tế. Tương tự vậy, cần phải xem xét những yếu tố khác trong cấu trúc ngành - ví dụ như những nhân tố trong sơ đồ cạnh tranh của Michael Porter - có thay đổi không. Ví dụ như những chuyển dịch trong bán hàng hay sản xuất sang những thị trường mới nổi, khả năng đình trệ lớn hơn do các hoạt động xuyên biên giới.

Hãy nghĩ kĩ cách làm giảm hay gia tăng sự cạnh tranh. Rất thường xảy ra trường hợp cho rằng (dù không có lí do hợp lí) các công ty cạnh tranh sẽ cư xử theo một trong những cách sau: bắt chước các bước đi (ví dụ như xâm nhập vào thị trường mới), rụt lại khi có đe dọa, hoạt động càng nhiều càng tốt, và v.v. Thực tế việc phân tích đối thủ và phân tích cấu trúc chi tiết là cách tốt hơn để hiểu phản ứng của đối thủ trước mỗi thay đổi. Việc phân tích chi tiết là cần để giải thích, ví dụ như, lí do tại sao mở rộng quốc tế dường như làm tăng giá cả trong một số ngành (như xi măng) nhưng lại dẫn đến cuộc chiến về giá trong những ngành khác, ví dụ như lốp xe.

Nhận ra tầm quan trọng của những việc bạn làm đối với chi phí của đối thủ hay sự sẵn lòng chi trả với sản phẩm của đối thủ. Làm tăng chi phí của đối thủ hay làm giảm sự sẵn lòng chi trả với sản phẩm của họ có thể mang lại nhiều lợi ích cho công ty của bạn như cải thiện vị trí của công ty. Vì thế, để đương đầu với những đối thủ giá rẻ trong dịch vụ phần mềm từ Ấn Độ, những công ty phương Tây như IBM và Accenture đã xây nhiều cơ sở ở chính Ấn Độ. Mục đích chính là nhằm làm tăng chi phí lao động của các công ty đối thủ người Ấn và giảm chi phí của chính mình.

Quan tâm đến những hạn chế - hay đạo đức - mang tính điều tiết, hay phi thị trường. Quy định pháp lý của những chiến lược được liệt kê trong hai phần vừa rồi khác nhau ở từng nước. Chuyện này dẫn đến vấn đề lớn hơn có liên quan đến những hạn chế về mặt điều tiết hay những hạn chế phi thị trường khác, đặc biệt với những hành vi tạo dựng sức mạnh đàm phán được xem xét trong phần

này. Không ngạc nhiên khi đây cũng là loại hành vi dẫn tới những nghi vấn về đạo đức và pháp lý, cũng như giá cả trong trường hợp của Cemex.

Tôi nhắc các sinh viên MBA vài điều trong trường hợp như vậy. Đầu tiên, nếu họ từng nghĩ đến việc ngồi cùng phòng với các đối thủ thảo luận về việc tăng giá, có lẽ họ nên suy nghĩ lại: đường kẻ sọc ngang nhìn xấu hơn đường sọc dọc. Thứ hai, tôi cho họ cân nhắc những hành vi sau:

1. Nhận thấy sự thống trị hay nhận thức về sự phu thuộc lẫn nhau có thể giúp làm tăng giá (ví dụ như thông qua hợp tác ngầm)
2. Khai thác những mối quan hệ địa phương (ví dụ như vận động hành lang để nhận được bảo hộ)
3. Xây dựng sức mạnh thị trường gián tiếp bằng cách phá vỡ những giới hạn đối với việc tập trung (ví dụ như bằng cách sở hữu cổ phần chéo)
4. Tái thương lượng hợp đồng nếu có cơ hội (ví dụ như đe dọa cắt dịch vụ sau khi đã trở thành thống lĩnh - hiệu quả nhất trong các doanh nghiệp độc quyền tự nhiên)
5. Ký những bản hợp đồng bí mật với các quan chức chính phủ (ví dụ như "khám phá" những lỗ hổng thuế có giá trị có thể làm giảm giá cổ phần hóa một cách hiệu quả)
6. Tìm những cách (bán) hợp pháp để hối lộ cho các quan chức chính phủ (ví dụ như thông qua trung gian)

Chỉ hai yếu tố đầu tiên trong danh sách này - theo nhiều sinh viên của tôi là ít gặp rắc rối nhất - đã được thiết lập trong trường hợp của Cemex. Nhưng có thể dễ dàng tìm ra được ví dụ của những loại hành vi khác phức tạp hơn. Các sinh viên thường khác nhau rất lớn về việc họ sẽ chọn cách nào trong danh sách. Nhưng tôi thường dặn dò là nếu họ không thấy áy náy bởi bất cứ hành vi nào ở trên thì có lẽ họ đã bị thoái hóa về đạo đức. Và đây cũng là điều tôi muốn nói với các bạn.

Chuẩn hóa rủi ro

Phần này chủ yếu nói đến chuyện chuẩn hóa hơn là trung hòa rủi ro để thấy khoảng cách lớn giữa tối ưu hóa rủi ro và tối thiểu hóa rủi ro. Thêm nữa, mặc dù lý thuyết tài chính đã rất chính xác về cách tính tỷ suất chiết khấu được điều chỉnh theo rủi ro trong mẫu số của phân tích dòng tiền chiết khấu, cách nhìn chiến lược về rủi ro nhấn mạnh cần phải kiểm soát tốt hơn đối với biến của dòng tiền trong tử số của phân tích này. Đây là một nhiệm vụ đầy thách thức, nhưng có thể đưa ra một số hướng dẫn chung.

Xác định mức độ và những nguồn rủi ro chính trong ngành (cường độ vốn, những tương quan không thể đảo lộn, sự biến động về nhu cầu, v.v.). Từ góc nhìn chiến lược, một cách sơ bộ và dễ dàng để chia rủi ro là phân nó thành những loại sau đây:

- Rủi ro về phía cung và cầu
- Những rủi ro về tài chính như biến động tỷ giá và mối tương quan có hệ thống giữa lợi nhuận trong nước và danh mục đầu tư trên thế giới
- Những rủi ro trong cạnh tranh, bao gồm những rủi ro liên quan đến việc không đầu tư, như cho phép đối thủ có được một khoản lợi nhuận ngay tại thị trường chính quốc.
- Những rủi ro phi thị trường

Khi áp dụng cách phân loại này hay cách khác, quan trọng phải tránh tình trạng lặp lại. Cũng nên chú ý những rủi ro có thể xảy ra do chiến lược hay do đặc điểm ngành: một công ty chú trọng vào chuỗi cung ứng xuyên biên giới đối mặt với những rủi ro rất khác với những rủi ro của công ty với những hoạt động độc lập trong những khu vực địa lý khác nhau. Cách có ích để tóm tắt các rủi ro là theo tỷ lệ đốt cháy: tỷ lệ xem xét khả năng giải quyết những điều không chắc chắn nhanh thế nào so với tốc độ tiêu tiền. Tỷ lệ đốt cháy có vẻ cao hơn nhiều đối với những đầu tư vào các cửa hàng thức ăn nhanh hơn là trong, ví dụ như, ngành điện.

Đánh giá mức độ những hoạt động xuyên biên giới làm giảm – hay làm tăng – rủi ro. Cemex cho thấy một ví dụ thành công trong kết hợp giữa các vùng địa lý làm giảm rủi ro. Nhưng Coke lại cho ví dụ ngược lại: tính biến động trong tăng cầu mà công ty đối mặt từ cuộc khủng hoảng châu Á hoàn toàn là do những hoạt động non yếu bên ngoài nước Mỹ. Mở rộng phạm vi toàn cầu cũng làm gia tăng nguy cơ bị ảnh hưởng xấu giữa các thị trường: những vấn đề hậu Enron của Arthur Andersen ở Mỹ đáng lẽ đã không ảnh hưởng đến công ty kế toán, ví dụ, ở Pháp nếu hai công ty là hai thực thể tách biệt. Sự cộng dồn rủi ro như vậy càng được khuếch đại hơn với nghiên cứu cho thấy lãi của các công ty đa quốc gia ở các thị trường khác nhau có tính tương quan hơn nhiều so với lãi của các công ty đối thủ địa phương ở những thị trường đó.

Hiểu rằng lợi nhuận có thể phát sinh từ việc gia tăng rủi ro. Ý tưởng chuẩn hóa rủi ro dường như cho thấy rủi ro luôn được giảm thiểu. Tuy nhiên, nếu được lựa chọn, rủi ro có thể hữu ích như các lựa chọn tài chính có giá trị khi có biến động lớn (về giá). Sự đánh đổi của Cemex vào cuối những năm 1990 khi chấp nhận mất thị phần tại thị trường Tây Ban Nha vốn ít rủi ro, ít tăng trưởng để lấy thị phần nhiều rủi ro, nhưng tăng trưởng cao ở châu Á là ví dụ về sự lựa chọn của nhiều tập đoàn đa quốc gia từ những thị trường phát triển và hoàn thiện – suy nghĩ rằng thị trường mới nổi là những chọn lựa chiến lược quan trọng chứ không phải là bẫy rủi ro.

Xem xét nhiều mô hình quản lý việc tiếp xúc rủi ro hay khai thác quyền lựa chọn. Có nhiều cách quản lý rủi ro. Vì thế, một công ty có thể thâm nhập vào thị trường nước ngoài bằng một doanh nghiệp do mình đầu tư, thực hiện mua bán, hợp tác với đối tác liên doanh, hay đơn giản chỉ là xuất khẩu ở đây – những cách làm này mang đến những rủi ro (hay lãi) khác nhau. Hay, trong trường hợp có cổ đông đa dạng (không giống như Cemex khi một gia đình nắm tài sản lớn trong công ty), tốt hơn nên dựa vào cổ đông để loại trừ những rủi ro đặc trưng của ngành khi hình thành chiến lược của công ty. Xem xét tổng thể các khả năng có thể giúp sự cân bằng rủi ro – lợi nhuận mà công ty phải đối mặt.

Tạo kiến thức - và những nguồn lực và khả năng khác

Hơn bất cứ thành phần nào của thẻ giá trị ADDING, việc tạo kiến thức (và những nguồn lực và khả năng khác) là một phần cho bảng cân đối tài sản chiến lược của công ty chứ không đơn thuần là bảng báo cáo thu nhập. Thành phần này tập trung vào việc *phát triển* và *triển khai* các nguồn lực và khả năng theo thời gian, trong đó kiến thức là ví dụ được nghiên cứu nhiều nhất.

Đánh giá kiến thức đặc thù địa phương khác với các kiến thức dễ thay đổi như thế nào và cần phải làm gì. Cemex là ví dụ cho thấy việc chuyển giao kiến thức thành công được đơn giản hóa nhờ vào đặc thù môi trường: xi măng là xi măng, vì thế những ý tưởng được nảy sinh ở phần này của thế giới có thể được áp dụng tương tự trong những nơi khác trên thế giới. Khoảng cách đa chiều giữa các nước đưa ra nhiều thách thức hơn trong những môi trường khác, đòi hỏi cần quan tâm thích đáng đối với việc phi ngữ cảnh hóa kiến thức và tái ngữ cảnh hóa kiến thức nếu muốn chuyển giao kiến thức thành công. Nếu không, chuyển giao kiến thức sẽ làm các vấn đề trở nên xấu đi.

Xem xét những mô hình quản lý việc tạo và phổ biến kiến thức. Nghiên cứu chuyển giao kiến thức có khuynh hướng tập trung vào chuyển giao chính thức trong các tập đoàn đa quốc gia thường khác những mô hình phát triển và áp dụng kiến thức khác: qua tương tác cá nhân; làm việc với người mua, nhà cung cấp hay tư vấn; đổi mới mở; bắt chước; hợp đồng sử dụng kiến thức...[17] Thậm chí sự hiệu quả của chuyển giao kiến thức nội bộ cũng khác nhau nhiều, tùy thuộc vào cách thực hiện.

Ví dụ, trong khi công ty mỹ phẩm AmorePacific thành công trong việc bảo vệ trụ sở chính ở Hàn Quốc, công ty lại gặp khó khăn trong việc nắm bắt và tổng hợp kiến thức từ những hoạt động ở các nước khác. Vì thế, mặc dù cơ sở ở Pháp thành công với những sản phẩm nước hoa mới, đặc biệt là Lolita Lempicka, việc đưa kiến thức ngược trở lại gặp nhiều hạn chế do liên kết lỏng lẻo với công ty mẹ. Những nỗ lực của nhà sản xuất mỹ phẩm Nhật Shiseido ấn tượng hơn trong khía cạnh này: sau khi thành công trong việc chế tạo và giới

thiệu những loại nước hoa mới ở Pháp, công ty đã sử dụng trang thiết bị ở Pháp để chế tạo "dòng Shiseido" cho Nhật Bản (nơi thực hiện hầu hết việc phát triển khái niệm và điều chỉnh mùi hương cuối) và đã chuyển giao một số kỹ thuật quản lý ở Pháp về Nhật Bản cho các sản phẩm khác.

Tư duy tương tự với những nguồn lực hay khả năng khác. Chuyển giao kiến thức đến nay vẫn mang hơi hướng kỹ thuật hay công nghệ. Những loại thông tin khác - ví dụ như cải tiến quản lý, như trong trường hợp của Shiseido - cũng có thể được chuyển giao xuyên biên giới (với sự thúc đẩy của công nghệ thông tin). Rộng hơn, có nhiều loại tài nguyên và năng lực khác có thể dược đưa vào trong thành phần giá trị này.

Các mối quan hệ là một ví dụ quan trọng. Điều gì giúp Cemex thành công trong việc đối phó những thách thức chống độc quyền trong nước và ngăn chặn việc nhập khẩu xi măng vào Mexico, như trong trường hợp *Mary Nour*, một con tàu đã cố gắng trong 6 tháng nhưng không thành công trong việc dỡ hàng là xi măng Nga xuống các cảng ở Mexico trước khi phải bỏ cuộc? Một phần câu trả lời có thể tìm thấy trong mạng lưới những mối quan hệ trong nước của CEO Lorenzo Zambrano: mối quan hệ thân thiết với những gia đình kinh doanh hàng đầu tại Monterrey, như gia đình Sadas, và gia đình Garzas; quan hệ chặt chẽ hơn nhờ tư cách thành viên hội đồng quản trị với công ty của họ và những công ty hàng đầu khác ở Mexico; tư cách thành viên trong hiệp hội doanh nghiệp đầy quyền lực Consejo Mexicano de Hombres de Negocio; và có mối liên quan mật thiết với các tổ chức chính trị.

Mặc dù ví dụ này chỉ chú trọng trong nước và đặt ra những câu hỏi về mặt đạo đức, có thể dễ dàng nghĩ đến những mối quan hệ xuyên biên giới không như vậy. Vì thế, lí do lâu đời cho các tập đoàn đa quốc gia cộng tác với những công ty địa phương, thậm chí khi luật địa phương không bắt buộc điều này, là len vào mạng lưới quan hệ trong nước của đối tác địa phương.

Tránh tính lặp. Mặc dù đây là vấn đề chung khi áp dụng thẻ giá trị ADDING, tính lặp có nhiều khả năng xuất hiện trong thành phần

này của thẻ. Nếu bạn đưa hiệu quả của việc tạo (hay xóa bỏ) một nguồn vào chi phí, sự sẵn lòng chi trả... - cũng là điều thường - tránh bao gồm những điều này trong thành phần này của thẻ.

Đằng sau thẻ giá trị ADDING

Thẻ giá trị ADDING cung cấp cơ sở cho việc đánh giá một chiến lược có hợp lí không. Thêm vào đó, việc xem xét chiến lược cũng nên bao gồm những câu hỏi phụ nhưng quan trọng:

1. Lựa chọn chiến lược được chọn có thể dẫn đến việc tạo lập và nắm giữ giá trị bền vững được không?
2. Kinh nghiệm có được trùng hay ngược với kết quả phân tích?
3. Đã chú ý đủ đến việc xem xét liệu có giải pháp tốt hơn chưa?

Mỗi câu hỏi trong ba câu hỏi cần suy xét kỹ này có thể được viết thành một chương.[19] Nhưng xem xét về độ dài nên tôi chỉ điểm qua nhanh.

Tính bền vững

Điều thực sự quan trọng về chọn lựa chiến lược không phải là liệu nó sẽ tăng thêm giá trị vào một thời điểm nhất định, mà là liệu nó có tiếp tục tăng thêm giá trị theo thời gian hay không. Nếu đúng là đã thành công trong việc tăng thêm giá trị theo thời gian, công ty sẽ nhận được bao nhiêu giá trị tăng thêm này, trong trường hợp có cạnh tranh từ những đối thủ khác trong môi trường của ngành?

Nhận ra giai đoạn hoạt động tốt thường rất ngắn. Bước đầu tiên trong việc nhận thức nghiêm túc tính bền vững là hiểu rằng không thể coi thường chuyện này. Ở mức độ ngành, những ngành thường giảm giá thực nhanh chóng - giảm 3%/năm là một ngưỡng đề nghị - là những ngành *quay vòng nhanh* trong đó thành tích tốt thường không tồn tại lâu trừ phi công ty có thể sáng tạo liên tục. Ví dụ, giảm giá hàng điện tử tiêu dùng vượt quá ngưỡng này, trong khi ngành xi măng không như vậy. Và chỉ số không bền vững ở cấp độ công ty là lợi nhuận phụ thuộc nhiều các nguồn tồn tại trong ngắn hạn.

Xem xét đầy đủ khả năng tiến triển của môi trường hoạt động. Mặc dù các chỉ số bền vững và không bền vững là những công cụ đo độ nhạy hữu ích, chúng không thể thay thế việc cân nhắc thấu đáo chiến lược có thích hợp với các xu hướng phát triển của môi trường hoạt động hay không, hiểu theo nghĩa rộng.

Xem xét lại vụ mua Star TV của News Corporation. Bước đi này nhằm tăng giá trị bằng cách để News Corporation tái sử dụng chương trình bằng tiếng Anh, nhờ vậy giảm được chi phí làm chương trình. Nhưng vào thời điểm diễn ra thương vụ, đáng lẽ News Corporation phải tính được những thay đổi sắp diễn ra ở thị trường truyền hình châu Á sẽ khiến cho chiến lược này ít tính khả thi. Cụ thể, thật hợp lý để mong đợi rằng lượng người xem gia tăng nhanh chóng sẽ làm giảm tầm quan trọng của những chi phí sản xuất chương trình theo ngôn ngữ và quốc gia đặc thù xét theo từng lượt người xem mà News Corporation đang cố tránh. Chồng lên những thay đổi này, trên góc độ chi phí tương đối, là sự hấp dẫn của các chương trình trong nước – hiển nhiên theo lẽ thường và theo dữ liệu hiện tại (hình 3-10) – và bạn có thể thấy rõ chiến lược chương trình bằng tiếng Anh trở nên ít khả thi hơn theo thời gian.

Dự đoán "cách chơi" của những đối thủ trong hệ thống giá trị của bạn. Ngoài việc suy nghĩ những thay đổi trong môi trường, phép thử tính bền vững hiệu quả nữa là tự đặt mình vào vị trí các đối thủ. Chúng tôi đã nói về việc tiến hành phân tích chi tiết để biết những đối thủ trực tiếp sẽ cư xử như thế nào. Phân tích tương tự cũng có thể được thực hiện với những công ty mới, khách hàng, nhà cung cấp, và những công ty cung cấp hàng thay thế, hay bổ sung cho sản phẩm của bạn. Họ có thể làm gì nếu muốn tối đa hóa giá trị cho mình? Thực sự họ có thể làm gì, trong trường hợp có khuynh hướng như vậy? Loại động thái về phía bạn có thể gây nên những phản ứng dễ dàng hay khó chịu từ phía họ?

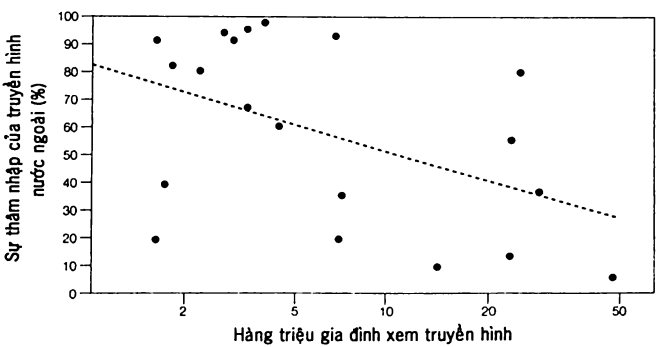
Xem xét mức độ mà các bước đi có thể bị bắt chước (hay làm mất tác dụng). Mặc dù hồ sơ chi tiết về các công ty cạnh tranh hay những người chơi khác trong hệ thống giá trị của bạn là nhằm đoán xem họ sẽ cư xử như thế nào, việc này sẽ trở nên không thể kiểm

soát khi số lượng người chơi tăng lên. Khi đó, cần xem xét mức độ mà bước đi tạo giá trị có thể bị bắt chước (hay bị trung hòa hóa) với lý do là sự bắt chước là khả thi, và khi điều này xảy ra, giá trị độc đáo riêng rẽ sẽ bị mất đi.

Xem xét đầy đủ chuỗi các bước đi. Tính bền vững thường được xây dựng, và nói rộng hơn, là những cơ hội được mở ra qua một loạt các bước đi. Trong trường hợp này, quan trọng là cần phải đoán trước và tính đến những mối liên kết giữa các bước đi hay dự án trước khi quyết định có nên đầu tư vào bước đầu tiên hay không. Dù điều này yêu cầu phải nhìn xa trong tương lai, một việc rất khó, lôgíc cơ bản phải rõ ràng: các nhà hoạch định chiến lược cần đánh giá chiến lược một cách tổng thể, hơn là đánh giá từng dự án hay bước đi riêng lẻ là thành phần của những chiến lược đó.

Nên nhớ rằng một vài bước đi là cần phải thực hiện mặc dù chúng không có lợi thế về mặt bền vững. Nếu bạn không thực hiện một số bước đi nhất định, công ty của bạn sẽ gặp bất lợi kéo

HÌNH 3-10: Chương trình truyền hình nước ngoài và độ lớn thị trường trong nước



Nguồn: Pankaj Ghemawat, "Chuẩn hóa toàn cầu so với Địa phương hóa: Nghiên cứu thực tiễn và Mô hình," trong quyển *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders, biên tập bởi John A. Quelch và Rohit Deshpandé (San Francisco: Jossey-Bass, 2004) 123.*

dài. Đây là cách khác nhằm củng cố quan điểm đưa ra ở trên: mặc dù so sánh với các công ty cạnh tranh có thể rất hữu ích, mục đích cuối cùng là tạo lập giá trị cho công ty *của bạn* hơn là thực chất chiến thắng trong cuộc cạnh tranh.

Đánh giá

Hầu hết các quyết định chiến lược cần được đánh giá cũng như phân tích. Đánh giá bao gồm việc nhận ra rằng phân tích luôn có khả năng gặp lỗi, và rằng, vì thế, bạn phải tăng khả năng làm đúng bằng cách đánh giá liệu những đề nghị được đưa ra trong bản phân tích *có hợp lí* hay không.

Có nhiều cách để kiểm chứng phân tích nhưng ba đánh giá sau được xem là rất quan trọng với việc đưa ra quyết định chiến lược:

- *Năng lực hay khả năng nổi bật:* Tỷ lệ cơ hội tốt so với cơ hội xấu sẽ cao hơn trong vùng mà công ty của bạn có năng lực vượt trội.
- *Cân bằng nguồn lực:* Khi đưa ra những quyết định mang tính chiến lược, bạn nên chú ý đến việc duy trì mức cân bằng sơ bộ giữa việc cung và cầu những nguồn lực chính, trong đó có vốn.
- *Bối cảnh cơ cấu:* Điều quan trọng là cũng cần xem những phương án chiến lược được xem xét hiện tại đã được tiến hành và được đánh giá thế nào - thường đạt được, một phần bằng cách quan sát đối thủ nào đang cổ súy những phương án này.

Ví dụ vụ mua ngân hàng Abbey National (Anh) năm 2004 của Santander (Tây Ban Nha) với giá 12,5 tỉ euro để tạo nên ngân hàng lớn thứ 10 thế giới lúc đó về vốn hóa thị trường. Đánh giá của Santander về Abbey bao gồm tất cả những thành phần trong thẻ giá trị ADDING. Nhưng khi nói chuyện với chủ tịch của Santander, Emilio Botín, tôi nhận ra rằng cả ba cơ sở đánh giá được mô tả ở trên cũng là những nhân tố góp phần vào quyết định của ông. Thứ nhất, Santander nghĩ mua lại là thích hợp: ngân hàng có kinh nghiệm rất tốt trong việc tái cấu trúc các vụ thâu tóm ngân hàng bản lẻ; ngân hàng đã có cửa sổ nhìn ra Vương quốc Anh từ 1988 nhờ vào một liên minh chiến lược với Royal Bank of Scotland (RBS). Nhờ đó

Santander có cơ hội quan sát vụ sáp nhập của RBS với một ngân hàng lớn hơn nhiều, National Webminster; các vụ đấu thầu của các ngân hàng lớn ở Anh, kể cả RBS, có khả năng bị chặn lại bởi những nhà điều tiết. Thứ hai, vụ mua bán giúp thúc đẩy tăng trưởng khi thị trường đang bắt đầu chựng lại - và đây là thương vụ lớn nhất mà Santander từng xử lý. Cuối cùng, cơ hội trong vụ mua Abbey đã được tìm hiểu kỹ bởi Juan Rodríguez Inciarte, một người bạn thân đã thực hiện một vài sáng kiến thành công và là người cùng với Botín, đóng vai trò là một trong hai đại diện của Santander trong hội đồng quản trị của RBS.

Tính sáng tạo

Từ đầu chương đến giờ chỉ chú trọng vào việc cải thiện khả năng đánh giá phương án chiến lược. Nhưng tính sáng tạo trong việc cải thiện những phương án cũng là yếu tố bổ sung rất quan trọng của việc phát triển chiến lược bởi vì nhân rộng các thử nghiệm mà không cải thiện những phương án thay thế là công thức dẫn tới tình trạng tê liệt trong phân tích - tức là không thể triển khai được.

Tính sáng tạo không thể hệ thống một cách hoàn toàn, nhưng có một số cách để làm phong phú thêm những phương án chiến lược đang được xem xét. Dù chương này đã đề cập qua một số, sau đây là năm cách tiếp cận chung, bổ sung để xem xét. Hầu hết những cách tiếp cận này đều có thể dùng chung - tức là cũng có thể áp dụng chúng cho chiến lược quốc gia riêng lẻ - nhưng chúng sẽ được chi tiết hóa theo hướng có ích cho chiến lược toàn cầu.

Đa dạng các phương án được xem xét theo hướng kiểm soát, mô hình phát triển, quy mô, thời điểm, và những nhân tố khác. Các tập đoàn quốc tế đã thấy một vài mô hình tham gia thị trường: xuất khẩu, hợp đồng cung cấp, cấp giấy phép và nhượng quyền thương mại, liên kết chiến lược, liên doanh, công ty sở hữu toàn bộ, trong đó sự chọn lựa giữa hai mô hình cuối thu hút được nhiều quan tâm nhất. Những người ủng hộ việc sở hữu nhấn mạnh lợi thế về an ninh và kiểm soát. Mặt khác, những người ủng hộ liên doanh chỉ ra lợi thế trong việc tiếp cận những khả năng và mạng lưới địa phương và làm giảm những thách thức trong việc điều chỉnh, như được thảo luận trong chương tiếp theo.

Trong khi cuộc tranh cãi này có thể còn tiếp tục, tôi muốn nói từ góc nhìn quản lý, chọn lựa mô hình tham gia thị trường phụ thuộc vào tình huống nên những đánh giá chung không có tác dụng. Tốt hơn, những nhà quản lý nên hiểu những điều rút ra từ mỗi thành phần của thẻ giá trị ADDING và từ phần giá trị tăng thêm trên cơ sở lâu dài. Những cuộc tranh cãi tương tự cũng xảy ra đối với những mô hình thâm nhập trong thị trường đầu vào (ví dụ như việc chuyển hoạt động kinh doanh ra nước ngoài bắt buộc và không bắt buộc) và đối với phát triển và mua bán nội bộ.

Mở rộng phạm vi của nỗ lực xem xét xẩn thận. Việc thảo luận về tính bền vững đưa đến một số đề nghị, bao gồm chú trọng đến thay đổi như là cách khám phá những điều mới; mở rộng phạm vi của những nỗ lực xem xét cẩn thận bên ngoài để đưa toàn bộ hệ thống giá trị vào ngành của bạn, không chỉ những đối thủ trực tiếp; đặt mình vào tình huống những người chơi khác. Dĩ nhiên cách rõ ràng nhất là mở rộng phạm vi xem xét trong bối cảnh toàn cầu để cân nhắc những khu vực địa lý khác nhau. Vì thế, thậm chí nếu công ty của bạn không quan tâm trực tiếp đến Trung Quốc hay Ấn Độ, bạn cũng nên xem xét chiến lược các đối thủ ở các quốc gia này đang thực hiện. Ví dụ, công ty dịch vụ không dây nào cũng cần biết đến chiến lược gia công cấp tiến của công ty hàng đầu trong thị trường Ấn Độ, Bharti Airtel. Chiến lược này đã giúp Bharti giảm giá cuộc gọi xuống còn ít hơn hai xu một phút, so với giá hơn hai mươi xu ở các thị trường phát triển. Và lấy ví dụ từ ngành của tôi: nhiều trường kinh doanh, đặc biệt ở Mỹ, có xu hướng phát triển mạnh mẽ trong nước. Tuy nhiên, những trường này nên học hỏi từ những ví dụ, như trường Kinh doanh ICFAI ở Ấn Độ, ngôi trường đã tăng lượng học viên đăng ký học MBA gấp mười lần trong 10 năm để trở thành một trong những trường dạy kinh doanh lớn nhất thế giới nhờ chú trọng phạm vi, học từ xa, và chú trọng vào những đòi hỏi của thị trường. Dĩ nhiên, do khoảng cách, không phải áp dụng toàn bộ những ví dụ như vậy với những bối cảnh khác: thay vì vậy, nên chú ý đến việc phi ngữ cảnh hóa và tái ngữ cảnh hóa kiến thức.

Thay đổi góc nhìn. Xem xét các công ty đối thủ ở những khu vực địa lý khác là cách để đạt được sự thay đổi cấp tiến trong góc nhìn.

Còn nhiều cách khác, nhưng ở đây tôi chỉ nói đến một vài cách. Hãy tiến hành một, một vài, hay thậm chí tất cả các giả định (ví dụ như nghĩ cách làm thế nào giải quyết một vấn đề cụ thể nếu bắt đầu từ đầu hay nếu tiền không phải là trở ngại). Hãy nhận ra các quy luật bất thành văn đang điều khiển ngành và hành vi của công ty cạnh tranh, và cố phá vỡ những quy luật này. Chú trọng đến các nguy cơ cũng như cơ hội, xem đây là cách làm tăng khả năng tiếp nhận thay đổi. Đi từ ngoài vào trong, từ những câu có thể trả lời cho đến những vấn đề đang thách thức doanh nghiệp - nguy cơ và cơ hội - mà họ phải giải quyết, cũng như đi theo lối từ bên trong ra ngoài, từ vấn đề đến câu trả lời. Hiểu cách có thể làm ngược lại điều bạn thực sự muốn đạt, sau đó, làm ngược lại. Có thái độ có thể thay đổi đối với trạng thái hiện tại của vấn đề bằng cách tự hỏi, "Tại sao không?" Nghĩ ra những cách khác xoay chuyển vấn đề (ví dụ như thay đổi ai trả tiền cho ai). Sử dụng các kỹ thuật làm tăng tư duy định hướng và tư duy song song. Đẩy ý tưởng đặt mình vào tình huống của người khác lên thêm một bước bằng cách phân tích công ty của bạn như là một công ty đối thủ từ góc nhìn *của họ*.

Những phương pháp vừa được nhắc tới nghe có vẻ trừu tượng và dài dòng, nhưng các ví dụ sẽ giúp làm rõ giá trị của những thay đổi căn bản về góc nhìn. Nhà sản xuất kim cương De Beers ban đầu chống lại quy định hạn chế buôn bán kim cương đang bị tranh chấp, nhưng sau đó đã nhận ra rằng những hạn chế như vậy thực chất giúp công ty giải quyết vấn đề dư thừa cung và quy luật hàng hóa phổ biến trên thị trường kim cương. Ryanair, hãng hàng không giá rẻ châu Âu, có chiến lược không những tính tiền khách hàng khi bay đến những sân bay ít thông dụng, mà còn tính phí đối với các sân bay này và ngành du lịch địa phương vì đã mang khách du lịch đến cho họ. Zara, nhà bán lẻ thời trang, nhận ra họ có thể cắt giảm hàng tồn kho và làm tăng sự sẵn lòng chi trả của khách hàng bằng cách đẩy nhanh chu kỳ thiết kế - sản xuất, nhờ đó sản xuất những mặt hàng chủ chốt dựa trên khuynh hướng trong mùa thay vì đón đầu. Và Lakshmi Mittal, người kiểm soát Arcelor-Mittal, nhận thấy hầu hết giá trị các nhà máy thép ông mua của khối Đông Âu cũ giữa những năm 90 là thuộc quyền sở hữu khoáng sản liên doanh hơn là thuộc năng suất sản xuất thép của họ.

Khai thác khả năng sáng tạo của toàn bộ tổ chức. Cách khác để mở rộng tư duy về những phương án chiến lược là vượt ra khỏi mô hình "bộ óc lớn" của những đổi mới chiến lược, và thay vào đó là định hình các quá trình và cơ cấu tổ chức để phản ánh những gì chúng ta biết về tính sáng tạo. Một lần nữa, rất ngắn gọn, tôi đề nghị nên nuôi dưỡng tư duy cởi mở; phát triển tinh thần đương đầu với rủi ro và ham học hỏi; tiếp nhận những tư duy khác biệt; phát triển những máy cảm biến phù hợp; hướng việc lập kế hoạch chiến lược mang tính khám phá hơn hay giống như đối thoại mở rộng; chú trọng các luồng thông tin phong phú và nắm rõ những chi tiết trong công việc kinh doanh; tiến hành các phân tích dữ liệu; chống lại những thành kiến đang có (ví dụ như hội chứng "không được phát minh ở đây"); dựa vào những nguồn lực nội tại như đam mê, hay những lực lượng bên ngoài như động lực; và liên tục làm mới, thách thức, và thậm chí là chuyển đổi trong tổ chức. Những điểm này rõ ràng ảnh hưởng đến quá trình đánh giá những lựa chọn mới cũng như việc tạo ra những lựa chọn này.

Một lần nữa, mặc dù những phương pháp này có những đặc điểm giống nhau, nhưng việc khai thác sức mạnh của toàn bộ tổ chức ở các quốc gia có tính cộng hưởng đặc biệt trong bối cảnh bán toàn cầu hóa, như đã minh họa trong trường hợp của Coke. Vì thế, một trong những thay đổi mà Neville Isdell đã làm từ khi nhận chức CEO của Coke là tái thiết lập các hội chợ thương mại trong nước và những cuộc gặp gỡ khác trên toàn cầu. Không có những cuộc gặp như vậy dưới thời của Douglas Daft, phản ánh khuynh hướng "suy nghĩ địa phương, hành động địa phương" của ông, và những cuộc gặp mặt diễn ra dưới thời của Roberto Goizueta có khuynh hướng "một bộ óc lớn" - nói cách khác, chúng chỉ như là cuộc gặp gỡ trong đó tổng hành dinh bảo các cơ sở khác phải làm gì.

Đọc phần tiếp theo của quyển sách này. Cách cuối cùng để làm tăng tính sáng tạo trong việc đưa ra các chiến lược toàn cầu là những nội dung được đề cập trong phần tiếp theo của quyển sách này. Với những kết luận được rút ra từ đầu sách đến giờ - rằng chúng ta sống trong một thế giới bán toàn cầu cầu hóa và những khác biệt giữa các nước vẫn rất quan trọng - phần 2 của quyển

sách xem xét một vài chiến lược chung để đối phó với các khác biệt. Xử lý các khác biệt một cách hệ thống giúp phát triển phương pháp tư duy về tạo lập giá trị bổ sung nhưng được điều chỉnh để phù hợp với chiến lược toàn cầu hơn là những phương pháp khác nhằm tăng tính sáng tạo như đã thảo luận.

Kết luận

Phần "Khái quát toàn cầu" tóm tắt những kết luận cụ thể trong chương này. Nói rộng hơn, chương này cung cấp nền tảng toàn diện, chặt chẽ về cách tạo lập giá trị thông qua các bước đi xuyên biên giới. Mục đích là nhằm cung cấp cho bạn phương pháp thiết thực hơn để phân tích những bước đi như vậy. Thiết thực không có nghĩa là thay thế được cho sáng tạo; đúng hơn, hai điều này hòa quyện nhau để tối ưu hóa thành tích.

Khái quát toàn cầu

1. Nhận thức rằng chúng ta sống trong thế giới bán toàn cầu hóa trong đó khác biệt giữa các quốc gia vẫn là vấn đề lớn rất quan trọng để trả lời câu hỏi "Tại sao toàn cầu hóa?". Trả lời câu hỏi này đòi hỏi phân tích công phu.
2. Thẻ giá trị ADDING cung cấp cơ sở cho phân tích này bằng cách chia việc tăng thêm giá trị thành sáu thành phần: tăng sản lượng, giảm chi phí, khác biệt hóa, cải thiện sự hấp dẫn ngành, chuẩn hóa rủi ro, tạo và triển khai kiến thức (và những nguồn lực khác).
3. Khi áp dụng thẻ giá trị ADDING, quan trọng là không chỉ ghi nhớ cả sáu thành phần giá trị mà phải chia ra, lượng hóa (tới mức có thể), và so sánh.
4. Cũng cần chú ý tới tính bền vững trong phân tích dựa trên thẻ giá trị ADDING.
5. Bạn có thể và nên đánh giá kết quả phân tích.
6. Có thể đạt được nhiều thứ bằng cách làm phong phú những phương án được xem xét và cải thiện việc đánh giá những phương án này.

Được trang bị thẻ giá trị ADDING, phần hai của quyển sách này sẽ xem xét những chiến lược chung để giải quyết những khác biệt giữa các quốc gia - dĩ nhiên trong khi đó cũng sẽ nhận ra và khai thác những điểm tương đồng. Trường hợp Cemex, được thảo luận cụ thể và chi tiết trong chương này, khá đơn giản ở khía cạnh này, vì xi măng là xi măng - với điều kiện khoảng cách địa lý rất quan trọng thậm chí trong ngành này. Những chương sau này sẽ mở rộng tính thực tiễn trong việc áp dụng các khái niệm và công cụ được phát triển trong phần 1 vào những tình huống mà các khác biệt nhiều chiều hơn - và nổi bật hơn.

PHẦN 2

CÁC CHIẾN LƯỢC TẠO LẬP GIÁ TRỊ TOÀN CẦU

PHẦN 2 TẬP TRUNG VÀO các chiến lược tăng thêm giá trị mặc dù có những khác biệt lớn giữa các quốc gia. Chương 4-6 giới thiệu các chiến lược AAA để phản ứng với các khác biệt: *a*daptation (thích nghi), *a*ggregation (tổng hợp), và *a*rbitrage (khai thác sự khác biệt). Chương 7 và 8 cung cấp cái nhìn tổng hợp.

- Chương 4 tập trung vào các chiến lược *thích nghi* giúp *điều chỉnh* cho phù hợp với những khác biệt giữa các nước. Vì phản ứng với các khác biệt có lẽ khá quen thuộc, chương này sẽ nhằm vào việc mở rộng tư duy bằng cách nhấn mạnh các đòn bẩy và tiểu đòn bẩy sẵn có để thích nghi hiệu quả hơn.
- Chương 5 tập trung vào các chiến lược *tổng hợp* giúp *vượt qua* khác biệt giữa các quốc gia bằng cách nhóm chúng lại dựa trên sự tương đồng. Mặc dù có nhiều cơ sở để tổng hợp, chương này nhắm đến chiều sâu hơn là chiều rộng bằng cách tập trung vào việc tổng hợp địa lý theo vùng.
- Chương 6 tập trung vào các chiến lược *chênh lệch* giúp *khai thác* các khác biệt chọn lọc giữa các quốc gia thay vì xem chúng như là những ràng buộc. Chương này điểm lại các chiến lược tận dụng sự khác biệt dựa trên mô hình CAGE được thảo luận trong chương 2, nhưng nói chi tiết về tận dụng các khác biệt về kinh tế và lao động.
- Chương 7 xem xét việc cân đối giữa các chiến lược AAA và mức độ mà có thể và nên theo đuổi hơn một chữ A cùng một lúc. Nói cách khác, chương này đề cập đến sự phát triển các chiến lược kết hợp để xử lí các khác biệt.

Chương 8 kết thúc quyển sách bằng cái nhìn về tương lai của toàn cầu hóa, trong đó nêu ra cả quan điểm lạc quan và bi quan. Những hiểu biết sâu sắc đã được đưa ra trong các chương trước sẽ được dùng để mở ra với những tranh cãi như vậy - và để đưa ra giải pháp từng bước giúp các công ty gia tăng sự tạo lập giá trị toàn cầu.

4
Thích nghi

Điều chỉnh cho phù hợp với những khác biệt

"Mọi thứ nên được làm càng đơn giản càng tốt,
nhưng không phải là giản hóa đi."
- (được cho là của) Albert Einstein

PHẦN 1 CỦA QUYỂN SÁCH NÀY đã thiết lập bối cảnh bán toàn cầu hóa và phát triển khung tư duy về những khác biệt giữa các quốc gia và mô hình đánh giá các phương án chiến lược có xét đến những khác biệt này. Giờ chúng ta chuyển sang xem cần *làm* gì đối với các khác biệt, bắt đầu bằng chiến lược *thích nghi*, hay điều chỉnh cho phù hợp với các khác biệt.

Hầu hết các công ty đa quốc gia đều phải có một mức độ thích nghi nào đó. Hãy xem xét hai ví dụ được thảo luận trong phần 1:

- Xi măng gần với loại hàng hóa thuần túy được sản xuất với công nghệ phát triển, nhưng Cemex vẫn phải điều chỉnh theo những khác biệt quốc tế về giá năng lượng, tổng hợp nhu cầu giữa xi măng số lượng lớn và xi măng đóng bao, v.v.
- Wal-Mart có lịch sử hoạt động ngày càng tệ đi khi càng mở rộng ra khỏi Bentonville, Arkansas. Tính không linh hoạt và thích nghi kém là những lí do hiển nhiên. Biểu hiện dễ thấy là những bước đi sai lầm trong buôn bán như trữ hàng bóng bầu dục Mỹ trong một xã hội yêu thích bóng đá như Brazil. Nhưng vấn đề còn ở mức sâu xa hơn: tôi ước tính trong số 50 chính sách và thực hành giúp công ty nổi bật trong nước, 35 chính sách được

áp dụng gần như hoàn toàn, và 12 chính sách được áp dụng một phần vào các hoạt động quốc tế - một mức độ nhất quán đáng ngạc nhiên trong ngành lệ thuộc vào những khác biệt giữa các quốc gia.

Ví dụ về Wal-Mart minh họa cho những khuynh hướng thích nghi kém trong các chiến lược xuyên biên giới.[1] Giải pháp ở đây, như đã được đề cập từ trước, là phân tích khác biệt thay vì nghĩ rằng chúng không quan trọng. Nhưng các công ty cũng cần nghĩ đến một bộ các đòn bẩy có sẵn để thích nghi với những khác biệt này - những công cụ cải tiến mà dựa vào đó họ có thể thực sự đạt được sự thích nghi. Đào sâu hơn thách thức của việc thích nghi và sự đa dạng về những phản ứng có thể có, chương này sẽ tìm hiểu chi tiết một ngành công nghiệp đòi hỏi sự đa dạng lớn - ngành đồ gia dụng - trong đó đặc biệt chú trọng đến chiến lược của mười công ty cạnh tranh lớn nhất trên thế giới.[2] Sau đó, sử dụng nhiều ví dụ thêm, chương sẽ bàn những đòn bẩy thích nghi rộng hơn trước khi chuyển qua một vài vấn đề về tổ chức xoay quanh tính thích nghi về mặt quản lý.

Ngành đồ gia dụng chính yếu

Mặc dù ngành gia dụng có thị trường tương đối ổn định ở Mỹ và Tây Âu từ những năm 60, toàn cầu hóa trong khu vực chỉ thực sự bắt đầu trong giữa những năm 80, với một loạt những vụ thâu tóm. Năm 1986, Electrolux, công ty hàng đầu ở châu Âu, mua White Consolidated, nhà sản xuất lớn thứ ba ở Mỹ. Những đối thủ chính ở Mỹ phản ứng lại chủ yếu trong năm 1989-1990: Whirlpool, công ty lớn nhất, mua doanh nghiệp đồ gia dụng chính của Philips, lúc đó đứng thứ hai châu Âu nhưng đang gặp khó khăn; General Electric, nhà sản xuất lớn thứ hai ở Mỹ, mua cổ phần của GEC ở Anh; và Maytag, công ty lớn thứ tư, mua Hoover, mở rộng hoạt động sang Úc và Anh. Những năm 1990 chứng kiến những vụ mở rộng khác của những đối thủ từ châu Âu, đặc biệt là Bosch-Siemens của Đức, cũng như từ châu Á: những công ty của Nhật Bản như Matsushita tham gia sân khấu thế giới bên cạnh các công ty của Hàn Quốc - LG và Samsung - và Haier của Trung Quốc.

Ví dụ về mở rộng toàn cầu được đề cập đến mạnh mẽ nhất trong cuộc phỏng vấn 1994 với David Whitwam, CEO đã giúp Whirlpool mua doanh nghiệp của Philips: "Theo thời gian, ngành của chúng ta sẽ trở nên toàn cầu dù chúng ta có chọn trở thành toàn cầu hay không. Như vậy, chúng ta có ba chọn lựa. Chúng ta có thể phớt lờ điều không thể tránh khỏi - quyết định có thể kết án Whirlpool với bản án cái chết từ từ. Chúng ta có thể chờ cho toàn cầu hóa bắt đầu rồi phản ứng. Hay chúng ta có thể kiểm soát số phận của mình bằng cách định hình cho bản chất của việc toàn cầu hóa trong ngành của chúng ta."[3]

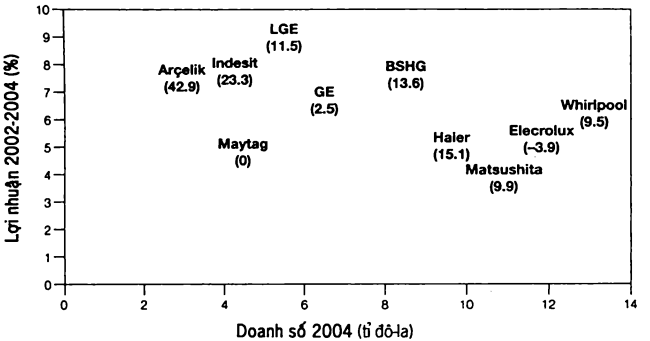
Nhưng việc bành trướng quốc tế đã không giúp cải thiện công việc kinh doanh. Hình 4-1 cho thấy lợi nhuận gần đây của mười công ty lớn nhất trên thế giới.[4] Khi xem xét số liệu lợi nhuận, những công ty đã tiến hành mở rộng sang các nước khác sớm - Electrolux và bốn công ty chính ở Mỹ - dường như không khai thác được lợi thế của công ty đến trước. Những công ty này cũng không thể phát triển hoạt động nhanh hơn: tỉ lệ tăng trưởng doanh thu từ 2002-2004 của những công ty toàn cầu hóa đầu tiên cũng rơi vào nhóm dưới của 10 công ty hàng đầu. Tương tự như vậy, những công ty lớn nhất trong mười công ty hàng đầu - những công ty có dấu chân đặt trên nhiều vùng địa lý hơn - cũng không phải là công ty nhiều lợi nhuận nhất. Vì thế, mặc dù việc sáp nhập đã diễn ra trong ngành này, nhưng việc sáp nhập nói chung đã kéo kết quả của các công ty được sáp nhập xuống. Tại sao mọi việc không diễn ra theo chiều hướng tốt hơn?

Bối cảnh ngành

Whirlpool là ví dụ hoàn hảo nhất về việc tăng giá trị bằng việc bành trướng toàn cầu với niềm tin kiểu Ted Levitt là người tiêu dùng ở mọi nơi mong muốn có cùng sản phẩm. Như bản báo cáo năm 1987 của công ty chỉ ra, "Người tiêu dùng trong những quốc gia công nghiệp hóa chính đang có phong cách sống và có những mong đợi ngày càng giống nhau về những điều mà sản phẩm tiêu dùng phải mang lại cho họ."

Vấn đề với lập luận như vậy trong ngành đồ gia dụng và trong những ngành khác là, như Charles Darwin đã từng nói, dựa trên sự

HÌNH 4-1 Lợi nhuận so với quy mô (và tỉ lệ tăng trưởng) của 10 công ty hàng đầu trong ngành đồ gia dụng



suy luận nội tại hơn là dựa vào quan sát. Đầu những năm 2000, những công ty gia dụng hàng đầu vẫn chào hàng ngàn loại sản phẩm khác nhau - như Electrolux là mười lăm ngàn loại. Mô hình CAGE trong chương hai giúp xóa bỏ những khác biệt xuyên biên giới, ngăn chặn sự giống nhau giữa các sở thích, các công cụ phân tích trong chương 3 cho thấy mức độ những khác biệt này giảm bớt động lực (đã yếu sẵn) thúc đẩy việc mở rộng toàn cầu (bảng 4-1).

Xem xét bảng 4-1 từ trái sang phải, số lượng hàng hóa đa dạng cần có để cạnh tranh hiệu quả trên các thị trường nhiều lên trước hết là do những khác biệt về *văn hóa* - một số là đặc trưng riêng, còn một số xuất phát từ những khác biệt cơ bản. Một ví dụ trong thể loại khác biệt đầu tiên đến từ máy giặt, một thể loại mà được cho là không có nhiều đa dạng về mặt hàng - nhưng thực sự không phải như vậy:

> Ở Pháp, máy giặt cửa trên chiếm khoảng 70% thị trường: máy giặt cửa trước chỉ bán được số lượng nhỏ so với máy giặt cửa trên, mặc dù chi phí sản xuất của hai loại tương đương. Người tiêu dùng ở Tây Đức thích máy giặt cửa trước có tốc độ quay khoảng 800 vòng một phút hoặc hơn nữa. Người tiêu dùng Ý

BẢNG 4-1 Khác biệt giữa các nước làm tăng nhu cầu về sự đa dạng trong hàng gia dụng chính yếu

Khác biệt văn hóa	Khác biệt hành chính	Khác biệt địa lý	Khác biệt kinh tế
▪ Thị hiếu riêng ▪ Hệ thống phòng thủ phát sinh ▪ Những sản phẩm hoàn thiện ▪ Thiếu sự tiêu thụ bên ngoài	▪ Tiêu chuẩn về điện: + Ổ cắm và phích cắm + Điện áp + Dòng điện ▪ Những quy định khác: môi trường ▪ Chính sách bảo hộ: đến 20% thuế vào Mỹ	▪ Khí hậu: + Nhiệt độ + Nắng ▪ Tỉ suất số lượng lớn hoặc giá trị thấp trên trọng lượng	▪ Mức thu nhập: chi phí thấp hay sự sẵn lòng chi trả ▪ Tăng trưởng: những hộ gia đình mới ra đời ▪ Giá hay tính sẵn có của yếu tố thay thế hay bổ sung: + Không gian + Điện

thích máy giặt cửa trước có tốc độ quay 600-800 vòng một phút. Người Anh thích máy giặt cửa trước có tốc độ 800 vòng một phút, nhưng có chỉnh nước nóng lạnh chứ không chỉ nước lạnh.[5]

Một phần của sự đa dạng về thị hiếu dường như xuất phát từ những khác biệt khác cơ bản hơn giữa các quốc gia. Vì thế, xét từ quan điểm văn hóa, ẩm thực quốc gia có ảnh hưởng quan trọng đến nhu cầu một số mặt hàng gia dụng. Ví dụ, so với người tiêu dùng Mỹ, người Đức muốn tủ lạnh có nhiều không gian để trữ thịt hơn; người Ý thích có ngăn riêng để rau; và các gia đình Ấn Độ vì có lẫn người ăn chay và ăn bình thường nên đòi hỏi ngăn kín để mùi thức ăn trong tủ lạnh không bị lẫn vào nhau. Để chuẩn bị thịt gà Tây cho lễ Giáng sinh, lò nướng ở Anh phải lớn hơn ở Đức, vì ở Đức người ta dùng ngỗng. Người Đức cũng không cần lò nướng tự làm sạch vì họ nướng ở nhiệt độ thấp hơn người Pháp. Còn các hộ gia đình người Ấn Độ thậm chí không cần lò nướng.

Thêm nữa, thị hiếu về những loại đồ gia dụng mốt cũ hơn cũng hình thành khá vững chắc. Như một chuyên gia tiếp thị giải thích, "Gia đình là phần hướng về văn hóa nhất trong cuộc sống mỗi

người. Người tiêu dùng ở Paris không quan tâm người New York đang sử dụng loại tủ lạnh nào."[6]

Về mặt hành chính, sự đa dạng của đồ gia dụng càng gia tăng do khác biệt về các tiêu chuẩn về điện, với 13 loại ổ và phích cắm tường chủ yếu, cũng như điện áp và tần suất điện khác nhau, được sử dụng trên khắp thế giới.[7] Những quy định khác, đặc biệt những quy định về môi trường, cũng khác nhau rất lớn. Chính sách bảo hộ cộng chi phí vận chuyển cao khiến những sản phẩm đáng lẽ là giống nhau được sản xuất tại những địa điểm khác nhau không thể thay thế tốt cho nhau - nói cách khác, những nhân tố này kiềm chế buôn bán trong ngành (một cách làm tăng sự đa dạng sản phẩm mà không cần làm tăng số lượng sản phẩm tại mỗi địa điểm). Việc buôn bán trước đây chỉ diễn ra hầu hết trong vùng và trở nên còn địa phương hóa hơn trong những thập kỷ gần đây.[8]

Những nhân tố *địa lý* có liên quan khác bao gồm khí hậu. Vì thế, máy điều hòa nhiệt độ không cần thiết ở những nơi (và khi) thời tiết không nóng nực, và máy sấy quần áo được chứng minh là ít thành công hơn ở vùng Địa Trung Hải nhiều nắng.

Về các khác biệt *kinh tế,* có lẽ tác nhân quan trọng nhất gây khác biệt giữa các quốc gia là mức thu nhập trong nước. Tủ lạnh có thể chiếm phần lớn thu nhập bình quân đầu người hàng năm ở Ấn Độ, so với chỉ vài điểm phần trăm ở Mỹ. Vì thế, sự thâm nhập của tủ lạnh vẫn rất hạn chế ở Ấn Độ, mặc dù ở đây rất nóng, và mặt hàng bán ở đó nhỏ hơn, đơn giản hơn, rẻ hơn nhiều so với ở Mỹ. Những yếu tố kinh tế khác có ảnh hưởng lớn là sự khác biệt trong mức độ sẵn có của yếu tố thay thế hay bổ sung như không gian và điện. Người tiêu dùng Mỹ thường có không gian sống rộng nhất, vì thế họ mua những mặt hàng lớn và chấp nhận mức ồn cao hơn. Chi phí điện thường mắc hơn ở các nước ngoài Mỹ, nên cần phải tập trung vào việc tiết kiệm năng lượng. Nguồn cung điện chập chờn cũng tạo ra thị trường ngách, ví dụ như người dân Trung Quốc thích những sản phẩm tự khởi động lại sau khi cúp điện.

Tất cả khác biệt giữa các quốc gia này được chồng lên những khác biệt trong nước như thị hiếu về màu sắc, chất liệu, kích cỡ, tiết kiệm năng lượng, mức độ ồn, những khía cạnh khác trong tính thân thiện môi trường, tính năng cơ bản, thiết kế cửa, cấu hình kệ, vị trí

tủ lạnh, có thêm máy rã đông, và bộ điều chỉnh. Điều này tạo nên những thách thức về tính đa dạng và phức tạp. Thêm vào đó, thảo luận bên trên tập trung vào những khác biệt giữa các nước thúc đẩy sự đa dạng của thị hiếu hơn là tập trung vào *tất cả* các khác biệt quan trọng. Nhiều khác biệt khác được thảo luận trong chương hai tiếp tục được áp dụng trong ngành này và khiến việc quản lý ở các quốc gia càng khó khăn. Vì thế, những hạn chế về mặt ngôn ngữ làm giảm bớt hiệu quả của chiến dịch quảng cáo đầy tai tiếng của Electrolux "Nothing sucks like an Electrolux" (suck vừa có nghĩa là "hút" vừa có nghĩa là "tồi tệ/kém") ở Mỹ.

Một khác biệt giữa các nước nữa có thể mang hiệu ứng ngược - có nghĩa là khác biệt này khuyến khích mở rộng sang các nước - là khác biệt về chi phí nhân công, chiếm đến 20-30% doanh thu bán hàng đối với sản xuất ở những nước có chi phí lao động cao. Nhưng một lần nữa, vì chi phí chuyên chở khá cao, những loại sản phẩm cạnh tranh nhờ khác biệt này cũng khá hạn chế. Vì thế, mặc dù Haier chở nhiều tủ lạnh lậu từ Trung Quốc, xưởng sản xuất giá thấp nhất thế giới, sang Mỹ, nhưng chi phí vận chuyển ngăn cản việc xuất khẩu tủ lạnh có lợi nhuận - thậm trí trước khi tính thuế nhập khẩu ở Mỹ.

Để xem xét kinh tế ngành có hệ thống hơn, hãy cân nhắc những loại chi phí khác nhau trong phần trăm doanh thu. Nói đến cường độ quảng cáo, nghiên cứu và phát triển, và nhân công, ngành đồ dùng gia dụng xếp hạng cao hơn ngành sản xuất trung vị, nhưng thấp hơn nhiều so với nhóm trong khoảng 90%. Ngành này cũng đứng sau ngành sản xuất ô tô nhiều bậc về cường độ quảng cáo, đặc biệt cường độ nghiên cứu và phát triển. Điều này khiến ngành ít có lí do mở rộng sang các nước khác - mặc dù nhiều nhà quản lý trong ngành đồ dùng gia dụng xem các nhà sản xuất ô tô là anh em lớn và là chỉ số về khuynh hướng. Vì vậy, không có nhiều động lực để vượt qua những khác biệt và phức tạp cần phải có để cạnh tranh xuyên biên giới.

Từ góc nhìn của chúng tôi, không giống như góc nhìn của những công ty sắp sáp nhập, đây là một sự giúp đỡ hơn là một trở ngại. Ngành đồ gia dụng không chỉ cho thấy thách thức lớn về thích nghi, mà còn cho phép các công ty cạnh tranh khoảng trống để thử nhiều

cách phản ứng lại với thách thức này vì thiếu yếu tố dẫn dắt chủ đạo về tạo lập giá trị thông qua mở rộng toàn cầu. Cụ thể hơn, các chiến lược cạnh tranh được mười công ty hàng đầu thực hiện mà tôi sẽ chỉ ra sau đây chiếm phần lớn các đòn bẩy để phản ứng với các thách thức về thích nghi.

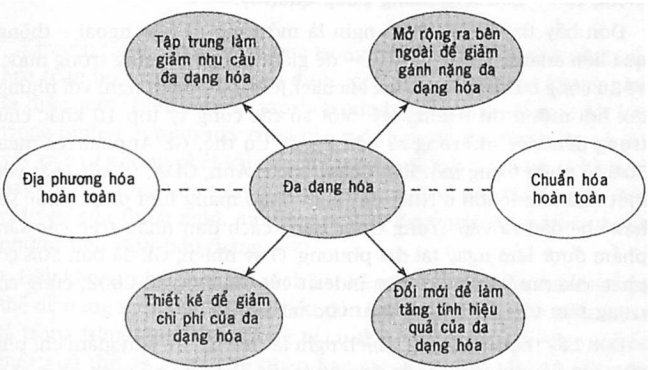
Các chiến lược cạnh tranh

Một vài công ty đồ gia dụng hàng đầu trên thế giới áp dụng các chiến lược cạnh tranh cơ bản nhấn mạnh vào chiến lược quốc gia, chi phí thấp (ví dụ như Matsushita và Haier) hay tạo khác biệt (ví dụ như Bosch-Siemens và LG). Dĩ nhiên, lợi thế cạnh tranh lớn về chi phí hay tạo khác biệt có thể bù đắp ít nhất một vài sức ép phải thích nghi với các thị trường khác nhau. Nhưng sự khác biệt giữa các quốc gia bắt buộc phải có điều chỉnh đối với những chiến lược căn bản như vậy. Để phản ứng sức ép từ các công ty cạnh tranh ở các nước khác, Matsushita phải chỉnh sửa chiến lược giá rẻ dựa trên quy mô sản xuất hàng loạt tại một số nhà máy ở Nhật Bản. Hàng xuất khẩu của Haier vào Mỹ dựa trên phương pháp "Khó trước, dễ sau" đã dẫn đến việc không chỉ tập trung vào tủ lạnh gọn nhẹ và những sản phẩm dễ chuyên chở khác, mà còn dẫn đến việc cộng tác bất thường với một doanh nhân tên Michael Jemal, chủ tịch Haier Mỹ. Những sản phẩm chào hàng của LG và Bosch-Siemens khác nhau rất lớn giữa thị trường mới nổi và thị trường phát triển. Để hiểu những phản ứng này và những phản ứng khác đối với khác biệt, nhờ vào đó tối đa mức độ tự do chiến lược, đòi hỏi phải vượt ra khỏi những đặc điểm về chi phí thấp và tạo sự khác biệt - hay những thành phần khác của thẻ giá trị ADDING. Việc theo dõi diễn tiến cũng không thay thế cho việc suy nghĩ về nội dung chiến lược được.

Tuân theo quan điểm này, những chiến lược được các công ty đồ gia dụng áp dụng bao trùm tất cả những đòn bẩy chính để đáp ứng với các thách thức thích nghi được minh họa trong các ô bôi đậm của hình 4-2.

Cách đầu tiên và rõ ràng nhất giúp thích nghi với các khác biệt là *đa dạng hóa.* Electrolux của Thụy Điển - đại diện cho việc sáp nhập hơn 500 công ty và có 15 ngàn sản phẩm vào cuối những

HÌNH 4-2. **Đòn bẩy thích nghi**



năm 1990 - là ví dụ triệt để cho phương pháp này. Thậm chí có lúc Electrolux cho thử nghiệm cá nhân hóa - cho phép khách hàng trộn và phối màu sử dụng hơn 10 ngàn hỗn hợp màu và chất liệu chỉ với mặt hàng tủ lạnh![9] Nhưng sự đa dạng hóa đơn giản này không đủ đáp ứng nhu cầu khác nhau do tập đoàn có mặt ở nhiều quốc gia, và vì kết quả không khả quan, Electrolux gần đây đã tiến hành củng cố lại.

Đòn bẩy thứ hai để giải quyết những thách thức về mặt thích nghi là *chú trọng* đến những vùng địa lý, sản phẩm, các tầng trục đứng... là cách giảm tính không đồng nhất. Vì vậy, những công ty nhỏ hơn trong top 10 - những công ty như Indesit của Ý, Arcelik của Thổ Nhĩ Kỳ, và Maytag (trước khi bị Whirlpool mua lại năm 2005) - chú trọng đến việc hoạt động trong vùng hơn là hoạt động toàn cầu. Việc chú trọng đến sản phẩm gọn nhẹ của Haier đã được đề cập. Một ví dụ chú trọng đến tầng trục đứng là nhà sản xuất bộ nén của Brazil tên Embraco, công ty đang nắm giữ một phần tư thị trường toàn cầu - gần gấp hai thị phần dẫn đầu của Whirlpool trong đồ dùng gia dụng. Do Whirlpool cũng có cổ phần lớn trong Embraco, dường như sự khác biệt về mức độ củng cố toàn cầu của họ phản ánh đặc tính của các sản phẩm - về máy nén, cường độ

nghiên cứu và phát triển cao, và đặc biệt là tỉ lệ giá trị trên trọng lượng cao - hơn là phương pháp quản lý.

Đòn bẩy thứ ba về thích nghi là mở rộng ra bên ngoài - thông qua liên doanh, hùn vốn, v.v... - để giảm bớt gánh nặng trong nước. Ví dụ cộng tác giữa Haier với Michael Jemal để thích nghi với những đòi hỏi mới ở thị trường Mỹ. Một số các công ty top 10 khác chú trọng đến việc mở rộng ra bên ngoài. Cụ thể, GE Appliances mua 50% cổ phần trong một liên doanh lớn ở Anh, GDA, và cột chặt với một nhà bán lẻ lớn ở Nhật để thâm nhập mạng lưới phân phối, và hạn chế đầu tư vào Trung Quốc bằng cách dán nhãn trên các sản phẩm được làm ngay tại địa phương. (Tuy nhiên, GE đã bán 50% cổ phần của mình tại GDA cho Indesit của Ấn Độ vào 2002, củng cố trọng tâm vào thị trường khu vực tại Bắc Mỹ.)

Đòn bẩy thứ tư cho việc thích nghi là *thiết kế* để làm giảm chi phí của, hơn là nhu cầu về, đa dạng hóa. Có lẽ ví dụ rõ ràng nhất cho đòn bẩy này trong ngành gia dụng là Indesit. Tập đoàn này đã khá thành công với chiến lược trong đó mỗi nhà máy sản xuất một chủng loại đồ gia dụng có chung một gốc sản phẩm cơ bản.

Đòn bẩy cuối cùng cho thích nghi là *đổi mới*, có thể làm tăng hiệu quả của các nỗ lực thích nghi. Công ty hàng đầu Whirlpool là ví dụ tốt nhất về sử dụng phương pháp này. Sau khi thử một cách khá nửa vời một số nền tảng, từ năm 2000, Whirlpool chuyển trọng tâm chiến lược sang "tạo lập giá trị chú trọng thương hiệu" trong đó có "sự đổi mới từ mọi người và mọi nơi." Công ty thu lợi trong việc giới thiệu máy giặt cửa trước Duet, thiết kế bởi đội ngũ ở châu Âu, vào thị trường Mỹ (thị trường từ trước tới giờ vẫn ưa chuộng máy giặt cửa trên). Nhưng tập đoàn không thành công mấy với nỗ lực đầy tham vọng là phát triển "máy giặt thế giới."

Thảo luận về chiến lược cạnh tranh của 10 công ty hàng đầu đã tập trung vào việc thích nghi để đối phó với sự khác biệt giữa các quốc gia. Ngoài ra, hầu hết các công ty đều chú ý đến hai chiến lược khác: tổng hợp ở tầm khu vực - bằng cách tập trung vào một khu vực cụ thể hay về cách tổ chức công ty ở các khu vực khác nhau - và khai thác sự khác biệt - cách giảm chi phí trước những áp lực liên tục lên giá và lợi nhuận. Các chiến lược tổng hợp và khai thác lần lượt là trọng tâm của chương 5 và 6.

Đòn bẩy và tiểu đòn bẩy

Chuyện tránh những thái quá trong việc địa phương hóa và chuẩn hóa toàn bộ trong việc quyết định cách thức thích nghi không phải là điều mới. Điều mới là tập hợp những đòn bẩy được trình bày trong hình 4-2: hình này cung cấp một loạt những khả năng có thể xảy ra chứ không phải vài chỉ dẫn mơ hồ để "lấy lại được cân bằng" hay "địa phương hóa trên mức độ toàn cầu." Vì tính đa dạng là điều cốt yếu của thích nghi, mỗi đòn bẩy sẽ được nói thêm, chia thành những tiểu đòn bẩy (bảng 4-2).

Đây không phải là danh sách liệt kê toàn bộ các tiểu đòn bẩy. Có thể dễ dàng nghĩ đến những tiểu đòn bẩy khác cho thích nghi, nhất là trong từng ngành hay công ty cụ thể. Ví dụ, khi mở rộng ra các nước, có thể sẽ thêm cấp phép hay các dạng hợp đồng khác giữa các công ty.[10] Nhưng 20 tiểu đòn bẩy trong bảng 4-2 là một bộ đủ lớn cho thấy có nhiều cách để thích nghi.

Các tiểu đòn bẩy, thậm chí các đòn bẩy, không có tính loại trừ lẫn nhau. Với những đòi hỏi và phân nhánh đặc biệt, việc cố để đạt được lực đẩy mạnh cho tất cả những đòn bẩy và tiểu đòn bẩy khác nhau là một theo đuổi ngu ngốc. Thứ nhất, sự xuất sắc ở bất cứ hình thức thích nghi nào cũng đòi hỏi phải có tổ chức thống nhất. Lí do thứ hai là mọi chiến lược được lựa chọn đều phải cân nhắc tới tính phức tạp - nguyên nhân sup đổ của các công ty cạnh tranh

BẢNG 4-2: **Đòn bẩy và các tiểu đòn bẩy để thích nghi**

Tính đa dạng	Tập trung: giảm nhu cầu đa dạng hóa	Mở rộng ra ngoài: giảm gánh nặng đa dạng	Thiết kế: giảm chi phí đa dạng hóa	Đổi mới: tăng tính hiệu quả của đa dạng hóa
▪ Sản phẩm ▪ Chính sách ▪ Tái định vị ▪ Đơn vị tính toán	▪ Sản phẩm ▪ Địa lý ▪ Theo chiều dọc ▪ Phân khúc	▪ Liên kết chiến lược ▪ Nhượng quyền thương mại ▪ Thích nghi người dùng ▪ Mạng lưới	▪ Tính linh hoạt ▪ Tách biệt ▪ Nền tảng ▪ Mô-đun hóa	▪ Chuyển giao ▪ Địa phương hóa ▪ Tái tổ hợp ▪ Biến đổi

trong ngành hàng gia dụng. Tính phức tạp có thể là tên sát nhân đối với hầu hết các thành phần giá trị được nhận dạng trong thẻ giá trị ADDING: nó có thể làm giảm hiệu quả của kinh tế quy mô; làm tăng chi phí; làm giảm sự khác biệt hay khả năng phục vụ khách hàng bằng cách làm mờ hình ảnh hay gây ra những mâu thuẫn - ví dụ như giữa các kênh khác nhau; làm trầm trọng thêm các rủi ro và gây ra tình trạng cứng nhắc; sử dụng hết thay vì tăng thêm nguồn tài nguyên, đặc biệt làm hạn chế khả năng quản lý. Cuối cùng, nhu cầu chọn lựa cũng liên quan đến yêu cầu tổng hợp và khai thác sự khác biệt, cũng như thích nghi - những yêu cầu nói đến trong các chương sau.

Nói cách khác, danh sách các đòn bẩy và tiểu đòn bẩy trong bảng 4-2 cung cấp một loạt các lựa chọn hơn là một bảng danh sách các mục để đánh dấu: nếu làm theo cách sau sẽ dẫn tới tình trạng không nuốt hết nổi. Dù bảng lựa chọn vậy không thể giải quyết được vấn đề lựa chọn chiến lược, nhưng bằng cách mở rộng tập hợp các khả năng nó sẽ cho phép các công ty cải thiện những điều kiện thành công trong thích nghi. Ví dụ, như đã nói ở phần trước, Douglas Daft có thành công chút ít khi cố tạo thêm khả năng thích nghi cho Coke bằng cách cho phép chính sách linh động ở từng quốc gia thay vì chỉ đặt ra từ trụ sở chính ở Atlanta. Việc chú ý đến tập rộng hơn các đòn bẩy và tiểu đòn bẩy sẽ có ích. Vì thế, hãy xem xét chúng một cách chi tiết hơn, và minh họa bằng nhiều ví dụ.

Tính đa dạng

Tính đa dạng là cách thích nghi hiển nhiên nhất với những khác biệt giữa các quốc gia. Chuyện đó có ở mọi nơi. Tính đa dạng bao gồm những thay đổi trong *sản phẩm*, trong *chính sách*, trong cách *định vị* hoạt động kinh doanh, và thậm chí cả *các đơn vị tính toán* (ví dụ như tỉ lệ lợi nhuận mục tiêu). Các nhà khoa học xã hội, học tập theo các nhà sinh học, từ lâu đã nhấn mạnh vai trò của đa dạng trong phát triển tiến hóa thông qua chu kỳ đa dạng, chọn lọc, giữ lại và phát triển thêm. Xem xét từ góc nhìn chiến lược, việc đa dạng hóa không nên mù quáng: thay vì vậy, nên được hướng dẫn, và

chiến lược cung cấp sự hướng dẫn đó cũng cần phải chừa chỗ cho tinh chỉnh thêm.

Sản phẩm

Thậm chí những sản phẩm được cho là chuẩn hóa cũng cần phải đa dạng thêm. Khi điều chỉnh Windows, gần đây là Vista, Microsoft cố gắng đưa vào những ngôn ngữ như tiếng Do Thái viết từ phải sang trái và tiếng Đức, có từ vựng dài hơn từ vựng tiếng Anh khoảng 30% (đòi hỏi phải thay đổi trong giao diện người dùng); những biểu tượng và hình ảnh không được chấp nhận trên toàn cầu; và những bất đồng liên quan đến biên giới được đưa vào trong các bản đồ - chưa kể đến các khác biệt trong mức độ vi phạm quyền tác giả và mức độ thu nhập bình quân đầu người. Unilever cung cấp hơn một trăm loại xà phòng với thương hiệu Lux trên toàn thế giới. Thậm chí Coke Classic cũng khác nhau về mức độ ngọt và các khía cạnh thị hiếu trên khắp thế giới. Thật ra, bậc thầy về thương hiệu Martin Lindstrom tuyên bố khoai tây Pringles là sản phẩm tiêu dùng *duy nhất* có mặt khắp nơi và được chuẩn hóa đồng bộ - và rằng Procter & Gambles (P&G) tự đặt hình phạt cho mình bằng cách đòi hỏi sự đồng bộ như vậy.[11]

Những sự đa dạng đề cập ở trên là những chỉnh sửa khá nhỏ với những sản phẩm có thể gọi là những sản phẩm toàn cầu. Những sản phẩm khác - thậm chí ở tại Coca-Cola, được xem là một trong những công ty chuẩn hóa nhất trên thế giới - thường có đặc trưng riêng tùy thuộc mỗi quốc gia. Hãy nhớ lại hơn hai trăm sản phẩm của Coke ở Nhật Bản, được mô tả trong phần "Coke ở Nhật Bản" trong chương 1. Người ta nói những người đến dự cuộc triển lãm về Hương vị Thế giới của Coke ở Atlanta (chủ yếu là người Mỹ) đã nhổ bỏ rất nhiều sản phẩm được coi là đặc trưng của Nhật Bản và những nước khác, vì vị của chúng lạ một cách khó chịu.[12]

Các chính sách

Nhu cầu cần đa dạng chính sách ở những nước khác nhau có vẻ không rõ như nhu cầu cần đa dạng sản phẩm. Hãy xem xét trường hợp của Lincoln Electric có trụ sở tại Cleveland. Công ty này sản xuất máy hàn và que hàn cho những chiếc máy này.[13] Lincoln

Electric là trường hợp được dạy nhiều nhất trong trường Harvard trong mọi thời đại vì công ty hoạt động xuất sắc hơn những công ty khác - kể cả những công ty lớn hơn nhiều như General Electric và Westinghouse - tại thị trường sân nhà nhờ mức độ năng suất dẫn đầu ngành. Những điều này đạt được nhờ sử dụng việc khoán và các chính sách nguồn nhân lực hỗ trợ.

Khi Lincoln Electric mở rộng sang các nước khác, công ty chú trọng vào việc có mặt tại những thị trường lớn nhất trên thế giới. Việc này có thể được làm tốt hơn nếu sử dụng mô hình CAGE để chọn thị trường: công ty thành công nhiều trong những thị trường giống Mỹ vì cho phép sử dụng việc khoán không hạn chế. Ngoài ra, công ty cũng bắt đầu hoạt động tốt hơn trong các môi trường khác, nơi việc khoán không cho phép. Làm được việc này là nhờ họ bỏ nhiều công sức suy nghĩ việc phối kết hợp các chính sách sao cho đạt được sự cân bằng tối ưu giữa tính nhất quán trong nước và tính phù hợp với môi trường bên ngoài - hơn là chỉ chú trọng một cách ngây thơ vào cái thứ nhất hay cái thứ hai.[14]

Tái định vị

Thay đổi toàn bộ định vị của doanh nghiệp có một chút khác biệt, và rộng hơn, so với thay đổi sản phẩm hay thậm chí chính sách. Như được phác thảo ở chương 1, sau khi Coke trở nên nghiêm túc hơn là chỉ đơn giản hớt váng của những thị trường mới nổi như Ấn Độ và Trung Quốc, công ty tái định vị mình sang chiến lược lợi nhuận thấp hơn nhưng khối lượng nhiều hơn, chiến lược bao gồm hạ thấp các điểm chỉ giá, giảm chi phí, và gia tăng sự sẵn có.

Một ví dụ khác về việc tái định vị đến từ một công ty cũng trong ngành nước giải khát là Jinro - có lẽ không được biết đến nhiều bằng Coke - nhưng đây là thương hiệu rượu mạnh bán chạy hàng đầu thế giới nếu nói về khối lượng. Phần lớn doanh số bán hàng đến từ thị trường trong nước ở Hàn Quốc, nhưng Jinro đã - mặc dù có vị được (những người phương Tây) so sánh với chất ướp xác - mở rộng sang một tá nước khác, với trọng tâm là Nhật Bản, nơi họ là công ty hàng đầu thị trường.[15] Ngoài việc phải mất hơn hai thập kỷ, việc đạt được vị trí hàng đầu trên thị trường Nhật Bản đòi hỏi phải giảm lượng đường xuống một phần mười mức độ ban đầu; phải viết

lại công thức cho phép sản phẩm có thể được uống pha với nước ấm hay nước lạnh (thay vì uống không pha như ở Hàn Quốc); bao bì đóng gói khác nhau để trông hơi giống chai whiskey; đạt được vị trí giá cao (không giống mức giá Jinro đề ra ở các thị trường xuất khẩu khác); và việc sử dụng người da trắng quảng cáo tới mức nhiều người Nhật không biết Jinro là sản phẩm đến từ Hàn Quốc.[16]

Đơn vị tính toán

Một tiểu đòn bẩy cuối có liên quan đến việc điều chỉnh đơn vị tính toán và mục tiêu ở các nước khác nhau. Như được mô tả trong chương 3, mức độ lợi nhuận trung bình khác nhau rất lớn ở những nước khác nhau, cho thấy mục tiêu lợi nhuận phải được đề ra khác nhau cho những nước khác nhau nếu công ty nghiêm túc về việc xâm nhập tất cả các thị trường. Vì thế, Arcelik chiếm hơn 50% thị trường đồ gia dụng ở Thổ Nhĩ Kỳ nhờ hơn 250 cửa hàng bán lẻ độc quyền - và kiếm được tỷ lệ lợi nhuận hai con số ở thị trường này. Có lẽ công ty không cần mở rộng sang nước khác nếu muốn có lợi nhuận cao dù sự mở rộng là có lý để giảm rủi ro: vì thế, khủng hoảng kinh tế khiến nhu cầu ở Thổ Nhĩ Kỳ giảm xuống một phần ba năm 2001 chính là động lực thúc đẩy công ty quốc tế hóa như hiện tại.

Dù đã đề cập tôi vẫn phải nói lại việc theo đuổi logic này không nên dẫn tới việc phá hủy giá trị thay vì tăng thêm. Chính theo cách này Whirlpool vẫn có mặt ở nhiều nước châu Âu mặc dù không có lợi nhuận bằng ở chính quốc, một phần chỉ để cạnh tranh với đối thủ Electrolux bằng cách không cho đối thủ của mình có "chỗ trú ẩn tại quê hương." Nhưng nếu nói đến con số trong tình huống này - 1 tỉ USD chi trả cho doanh nghiệp tại châu Âu của Philips, những ước tính mất mát sau đó, chi phí mất giá đồng tiền cộng lại cho thấy chi phí thuần chiếm tới một nửa giá trị thị trường hiện tại của Whirlpool - công ty có lẽ nên tìm cách khác ít tốn kém hơn để thâm nhập vào thị trường châu Âu.

Tập trung làm giảm nhu cầu đa dạng hóa

Vấn đề khi hoàn toàn dựa vào đa dạng hóa làm đòn bẩy cho thích nghi là việc này làm tăng thêm tính phức tạp. Một đòn bẩy, thường là bổ sung, để giữ cho tính phức tạp trong tầm kiểm soát là tìm trọng tâm hay thu hẹp phạm vi một cách có chủ đích nhằm chiếm lấy phần có thể quản lý được, nhờ vào đó có thể làm giảm mức độ thích nghi cần thiết. Tôi sẽ nói rõ hơn về bốn tiểu đòn bẩy cụ thể: *trọng tâm sản phẩm, trọng tâm địa lý, trọng tâm theo chiều dọc,* và *trọng tâm phân khúc.*

Trọng tâm sản phẩm

Trọng tâm sản phẩm là tiểu đòn bẩy có nhiều sức mạnh để giải quyết những thách thức thích nghi bởi vì thường có những khác biệt lớn *bên trong* một nhóm nhiều sản phẩm về mức độ đa dạng cần thiết để cạnh tranh hiệu quả trong thị trường trong nước. So sánh các chương trình truyền hình, nơi những chương trình trong nước thường thống trị ở những nước lớn, với phim, đặc biệt là với những bộ phim hành động Hollywood đang chiếm ưu thế nhờ tính hấp dẫn cùng sức mạnh kinh tế với những ngôi sao tên tuổi và các hiệu ứng đặc biệt. Nhưng phân tích chung cả phim và chương trình truyền hình ở mức tổng thể sẽ trở thành là quá chung chung: những phân tích tốt cần chỉ cho thấy những thách thức hay cơ hội.

Ví dụ về một bộ phim hành động không thành công khi công chiếu ở các nước là phim *The Alamo* - bộ phim năm 2004 chứ không phải trận chiến vào thế kỷ 19 giữa các lực lượng Mexico và những người nổi dậy Texas. Phim này rõ ràng đáp ứng tiêu chí phim có kinh phí lớn - Walt Disney phải tiêu tốn 100 triệu đô. Nhưng bộ phim không tạo được sự đón nhận tương ứng tại các phòng chiếu tiếng Anh. Điều đáng kể ở đây là Walt Disney đã cố thu hút người Latin bằng cách, để đối xử cân bằng hơn giữa người Anglo với người Mexico, khắc họa nhân vật anh hùng dân gian Tejano trong phim, cố gắng tiếp thị thị trường tiếng Tây Ban Nha... Điểm quan trọng ở đây là cho dù những chiến thuật này có được tiến hành tốt đến đâu đi nữa, chúng cũng không có tác dụng vì

Alamo, theo lời một quan chức là, "một vết thương chưa lành miệng đối với người Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha ở châu Mỹ."[17]

Ngược lại, có một số chương trình truyền hình lại thành công vượt biên giới. Mạng lưới Discovery, chú trọng đến các chương trình thực tế, đặc biệt là phim tài liệu, là một ví dụ xuất sắc. Như nhà sáng lập John Hendricks có lần nhận xét, "Các bộ phim tài liệu về thiên nhiên và khoa học là một trong những chương trình ít ỏi có thể chiếu ở hầu hết bất cứ nước nào vì không có định kiến về chính trị hay văn hóa nào đối với những chương trình này."[18] Thêm vào đó, việc lồng tiếng hay phụ đề không nhiều, đặc biệt đối với các bộ phim tài liệu về thiên nhiên. Điều này không có nghĩa không cần phải đa dạng hóa: thị hiếu có khác nhau, thậm chí trong phim tài liệu, như người Đông Á thích "những chương trình động vật máu me" còn người Úc thích phân tích khoa học về chứng cứ tại hiện trường phạm tội. Kết quả khoảng 20% chương trình của Discovery là của địa phương. Nhưng so với những loại chương trình truyền hình khác, đây là những vấn đề không lớn, và cũng là lí do tại sao Discovery và mạng lưới liên kết (bao gồm Learning Channel, Travel Channel và Animal Planet) có số lượng người đăng ký lên đến 1,4 tỉ người trên toàn thế giới.

Trọng tâm địa lý

Trọng tâm địa lý là một đòn bẩy đầy sức mạnh khác nhằm làm giảm sự đa dạng. Sự giới hạn quy mô địa lý có chủ ý cho phép tập trung vào những nước ít cần phải thích nghi với các giá trị của đất nước đó - cũng như tăng khả năng thành công khi cho phép các nhà quản lý tập trung nỗ lực thích nghi vào một phần cụ thể nào đó của thế giới. Chú trọng đến thị trường khu vực là cách đặc biệt phổ biến: phần lớn trong mười công ty hàng đầu ngành đồ gia dụng đều tập trung vào điều này. Tập trung theo vùng như vậy không những làm giảm khoảng cách địa lý và những vấn đề về phối hợp giữa các múi giờ khác nhau, mà còn giảm được khoảng cách hành chính, trong trường hợp có khối lượng giao thương và có nhiều gói đầu tư theo vùng, và thậm chí cả khoảng cách kinh tế và văn hóa, trong trường hợp có sự không đồng nhất giữa những mặt này *bên trong* chứ không phải là giữa các vùng trong nhiều trường hợp.

Việc sử dụng vùng để xây dựng chiến lược toàn cầu - nhấn mạnh vào các chiến lược đa vùng - sẽ được nói đến chi tiết trong chương 5. Nhưng có hai điểm cần được đề cập ngay. Đầu tiên, trọng tâm địa lý nhắm đến việc rút ra sự tương đồng có thể có hình thức khác chứ không chỉ là chú trọng vào thị trường quê nhà. Vì thế, khi kinh tế Tây Ban Nha mở cửa vào những năm 80, người Tây Ban Nha tập trung đầu tư nhiều tiền của vào những nước châu Mỹ Latin nói tiếng Tây Ban Nha xem đây là "mục tiêu mềm" hơn là tại "sân nhà" ở châu Âu. Thứ hai, trọng tâm địa lý có thể có ích thậm chí khi chiến lược quốc tế của công ty chú trọng vào khai thác khác biệt hơn là tương đồng. Vì thế, Cognizant, công ty dịch vụ phần mềm được thảo luận chi tiết hơn trong chương 7, chú trọng đến sự chênh lệch tại Ấn Độ như những nơi khác, nhưng đã tìm cách tạo khác biệt cho chính mình bằng cách tập trung xây dựng hình ảnh của một nhà sản xuất địa phương khi thâm nhập các thị trường - một cách thích nghi được hỗ trợ lớn nhờ vào trọng tâm của họ gần đây là thị trường Mỹ.

Trọng tâm theo chiều dọc

Cùng với việc thực hiện trọng tâm sản phẩm hay địa lý, các công ty có thể chú trọng đến những "phần giá trị" theo chiều dọc, nhờ đó có thể đơn giản hóa những hoạt động xuyên biên giới của họ. Vì thế, Sadia, công ty chế biến sản phẩm đông lạnh tiện dụng từ thịt heo và thịt gia cầm lớn nhất Brazil bắt đầu từ việc xuất khẩu thịt sống - cuối cùng trở thành nhà xuất khẩu thịt gà lớn nhất thế giới - trước khi chuyển sang thực phẩm chế biến và đông lạnh phù hợp với khác biệt văn hóa.[19] Brunswick, công ty hàng đầu Mỹ trong lĩnh vực thuyền và động cơ thuyền giải trí, thử nghiệm các vùng biển quốc tế với động cơ thuyền trước khi bắt đầu bán thuyền ra nước ngoài, chú trọng vào phân khúc giá cao.

Trọng tâm về phân khúc

Brunswick tiếp tục chú trọng vào xuất khẩu thuyền giá cao để khắc phục khoảng cách địa lý và những chi phí vận chuyển có liên quan. Zara, chuỗi cửa hàng bán lẻ quần áo từ Tây Ban Nha, là ví dụ khác về chú trọng vào phân khúc. Zara đã mở rộng sang 59

quốc gia và kiếm lợi nhuận trên vốn hơn 40% mặc dù có sự chuẩn hóa không những dòng sản phẩm của nó, mà còn trong thiết kế và không khí của cửa hàng, cho đến việc trưng bày trong tủ kính, sắp xếp các mặt hàng, âm nhạc và mùi hương trong cửa hiệu. Điều này phản ánh trọng tâm của chuỗi cửa hàng là những người sành thời trang, những người chắc chắn khá giống nhau ở nhiều nước hơn là những người không mấy quan tâm về thời trang. (Dĩ nhiên, chiến lược này có thể hòa vốn khi chỉ cần chiếm được vài phần mười của điểm phần trăm của tổng thị trường quần áo trong nước đó). Những công ty khác như các công ty cung cấp thực phẩm đóng hộp Ấn Độ hay các hãng truyền thông Mexico đã thâm nhập vào Mỹ bằng cách chú trọng vào cộng đồng kiều bào của họ, nhờ vậy làm giảm nhu cầu phải thích nghi. Mặc dù những cộng đồng kiều bào như vậy không đông, họ thường giàu hơn những người ở quê nhà, điều này khiến họ thành mục tiêu đầy lợi nhuận.

Mở rộng ra ngoài để làm giảm gánh nặng đa dạng

Đòn bẩy mở rộng có liên quan đến đòn bẩy trọng tâm. Tuy nhiên, thay vì chỉ đơn thuần thu hẹp phạm vi, mở rộng ra ngoài phân chia các hoạt động giữa các biên giới một cách có chủ đích nhằm làm tăng tính hiệu quả của tổ chức bằng cách giảm gánh nặng thích nghi *bên trong tổ chức*. *Mở rộng* bao gồm nhiều tiểu đòn bẩy, trong đó chúng tôi sẽ chú trọng vào bốn cái: *liên kết chiến lược, nhượng quyền thương mại, thích nghi người dùng,* và *phát triển mạng lưới.*

Liên kết chiến lược

Liên kết chiến lược có thể dẫn đến việc tiếp cận kiến thức địa phương, những mối liên hệ trong chuỗi giá trị địa phương, hay các mối quan hệ địa phương, kể cả các mối quan hệ chính trị, và những lợi ích kết hợp. Những liên kết như vậy được sử dụng đặc biệt trong việc thâm nhập các thị trường ở xa.[20] Thêm vào đó, chúng có thể làm giảm một số rủi ro với việc cho phép thâu tóm theo giai đoạn hơn là mua cùng một lúc (như vụ Whirlpool và Philips.) Dĩ nhiên, liên kết chiến lược cũng có những chi phí và rủi ro, trong đó có sự

không an toàn về mặt tài chính, không có quyền kiểm soát, sử dụng không đúng tài sản trí tuệ.[21] Vì những lí do này và bởi vì tính phức tạp trong quản lý, liên kết chỉ được xem là một tiểu đòn bẩy có thể làm giảm chi phí thích nghi chứ không phải, theo những người ủng hộ, là thuốc bách bệnh.

Do hỗn hợp các nhân tố, nhiều vụ thành công - hay thất bại - trong liên kết phản ánh tính may rủi. Nhưng có những ngoại lệ, trong đó vụ đáng chú ý nhất là việc Eli Lilly sử dụng các liên kết để khắc phục những yếu kém về kĩ thuật cũng như khoảng cách trong CAGE.[22] Cuối những năm 90, khi ngành dược chìm ngập trong những vụ mua bán và sáp nhập, Lily chọn chiến lược liên kết. Vấn đề ở đây là những cuộc khảo sát bên ngoài cho thấy khả năng của công ty trong lĩnh vực này thuộc top đáy trong nhóm cùng ngành. Để nằm trong nhóm dẫn đầu, Lilly đầu tư vào Phòng Quản lý Liên kết trong năm đơn vị doanh nghiệp, thiết lập cơ cấu quản lý chuẩn hóa cho hơn một trăm đơn vị liên kết, phát triển chương trình đào tạo có hệ thống và công cụ quản lý liên kết (bao gồm kho dữ liệu hệ thống hóa những điều học được từ mỗi liên kết), tiến hành khảo sát hàng năm về "sức khỏe" của từng liên kết. Một thành công đáng chú ý là liên kết chiến lược với Takeda ở Nhật Bản, giúp gia tăng nhanh chóng thuốc trị tiểu đường, Actos, của công ty Nhật tại Mỹ. Thành công của liên kết này cũng dẫn đến sự thay đổi danh tiếng của Lilly trong sự chọn lựa của các đối tác.[23] Thêm nữa, liên kết này vẫn còn tồn tại dù qua bốn đời lãnh đạo, cho thấy liên kết có tính bền vững.

Nhượng quyền thương mại

Logic tương tự áp dụng cho những hợp tác khác. Do đã giới thiệu ví dụ về công ty Yum! Brands, tôi sẽ sử dụng ví dụ đó tại đây làm minh họa. Giống như những chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh, Yum! phát triển hệ thống hoạt động nhượng quyền phức tạp chia sẻ kiến thức hai chiều - có nghĩa là đến và đi từ các trụ sở. Hình thức tổ chức này cho thấy sự bổ sung lẫn nhau giữa công ty sở hữu và các đơn vị mua nhượng quyền.[24] Nhượng quyền thương mại giúp chuỗi cửa hàng thoải mái hơn trong phát triển dù có những hạn chế nội tại, tăng khả năng phản ứng ở địa phương, thúc đẩy đổi mới - vì

dụ như chính những cơ sở nhượng quyền đã tạo ra Big Mac và bánh Egg McMuffin của McDonald's - và có thêm những kiểm tra thực tế cho quá trình đưa ra quyết định của họ. Ngược lại, những cửa hàng do công ty sở hữu sẽ đỡ bớt được gánh nặng tăng trưởng, có thể tập trung tầm nhìn lớn hơn thay vì phải chú ý vào từng tình huống cụ thể, tạo nền tảng tự tin cho doanh nghiệp được nhượng quyền (ví dụ như phát huy ý tưởng mới giữa các cửa hàng). Đồng thời, việc học hỏi giữa các cơ sở của công ty và cơ sở nhượng quyền dù quan trọng nhưng đòi hỏi sự phối hợp giữa các bộ máy như phát triển nghề chéo và phát triển dần từng bước (sử dụng một cơ sở làm tiêu chuẩn cho những cơ sở khác).

Thích nghi người dùng và mạng lưới

Đi xa hơn trong lĩnh vực mở rộng bên ngoài, công ty có thể nghĩ đến việc đưa khách hàng và những bên thứ ba có vẻ độc lập vào thách thức thích nghi. Nhiều cách tiếp cận được chú trọng gần đây bao gồm phát triển người tiêu dùng hàng đầu (lead users), các "mashup" (công cụ tổng hợp tin từ nhiều nguồn), và các "sáng tạo đám đông" (innovation jams)[25]. Ví dụ tốt nhất minh họa cho điều này là Linux, một ý tưởng phát triển phần mềm nguồn mở - trong trường hợp này là hệ điều hành máy tính. Đây là đứa con tinh thần của nhà lập trình người Phần Lan tên Linus Torvalds. Phần mềm này phát triển thành kẻ thách thức có tính quốc tế và mạnh mẽ đối với hệ điều hành Microsoft. Nhưng đừng tìm kiếm một tập đoàn Linux có trụ sở lớn như của Microsoft ở Redmond: Linux là một mạng lưới được kết dính một cách lỏng lẻo dựa trên nỗ lực của một vài cá nhân và công ty trên toàn thế giới.[26]

Làm sao một thứ như vậy có thể vận hành được? Nói sơ lược là như thế này: Torvalds đưa ra một bộ hướng dẫn chung cho những cải tiến tiếp theo của Linux. Những người đóng góp, ở chừng mức nào đó hầu hết không phải người Mỹ, gửi những đoạn mã cải tiến họ đề nghị đến Torvalds và những cộng sự chủ chốt của ông. Họ sẽ chấp thuận hay không chấp thuận việc thêm chúng vào trong lõi của hệ điều hành. Sau đó các nhà phát triển cá nhân được tự do chỉnh sửa và phát triển trên lõi đó để cho ra đời các thế hệ phần mềm riêng biệt. Ngoài những người dùng sáng tạo này, Linux nhận

hỗ trợ từ khắp thế giới qua mạng lưới các công ty chuyên biệt - Red Hat (Mỹ), Suse (Đức), TurboLinux (Nhật và Trung Quốc), Conactive (Brazil), Mandrake (Pháp), Red Flag (Trung Quốc) - và những công ty tài trợ như IBM, vốn xem Linux là cách chống lại Microsoft.

Linux là mô hình không bình thường - thậm chí không phải là "doanh nghiệp" theo nghĩa truyền thống của từ này - nhưng nó đã cho ra đời một hệ điều hành, về nhiều khía cạnh, có tính thích nghi cao hơn nhiều mã độc quyền của Microsoft. Bên cạnh việc có thể chỉnh sửa bởi người dùng, nhân Linux (phát triển bởi Torvalds và dựa trên Unix) được thiết kế có khả năng mở rộng để hoạt động trên các thiết bị từ đồng hồ đeo tay cho đến máy vi tính. Xa hơn nữa Linux không gợi nên những vấn đề đáng quan tâm về mặt quản trị như những đoạn mã của Microsoft (mà chính phủ Trung Quốc, cũng như các chính phủ khác, sợ rằng có những cánh cửa bẫy cho hoạt động tình báo) và phần mềm này miễn phí, ai cũng có được.

Thiết kế để giảm chi phí đa dạng hóa

Ví dụ về phần mềm Linux cũng ngụ ý về tầm quan trọng của việc thiết kế nhằm làm giảm chi phí đa dạng hóa hơn là nhu cầu, hay gánh nặng, cần đa dạng hóa. Những cách phổ biến có liên quan với nhau để làm giảm chi phí đa dạng hóa là *tính linh hoạt, chia tách, cơ sở, và sự mô đun hóa.*

Tính linh hoạt

Tính linh hoạt có nghĩa tạo hệ thống kinh doanh để có thể giảm chi phí cố định do việc sản xuất nhiều mặt hàng khác nhau. Ngành gia dụng một lần nữa là ví dụ tốt vì bao gồm hai mẫu hình sản xuất rất khác: những nhà máy sản xuất lớn ở Mỹ sáp nhập theo chiều dọc (giữa các công ty cùng ngành) tập trung lâu dài vào thị trường khá đồng nhất là thị trường Bắc Mỹ, và những nhà máy nhỏ hơn, ít sáp nhập hơn phục vụ nhu cầu đa dạng hơn của châu Âu. Những nhà sản xuất lớn ở Mỹ cố gắng đạt mức một triệu đơn vị trên một sản phẩm ở những nhà máy của họ, mức độ có thể đạt được hiệu quả kinh tế về quy mô theo những nghiên cứu trước đó. Ngược lại

những nhà sản xuất châu Âu tiến bộ hơn, chú trọng đến giảm chi phí tuyệt đối hơn là quy mô bằng cách thiết kế nhà máy hiệu quả hơn hoạt động trong thời gian ngắn, có tổng quy mô hàng năm bằng một nửa hay một phần ba những nhà máy lớn ở Mỹ.

Mặc dù ví dụ về ngành gia dụng này chú trọng vào sản xuất, gần đây khả năng linh hoạt cũng tăng nhiều - đối với một số ngành và sản phẩm - nhờ những thay đổi làm giảm chi phí trữ hàng tồn kho và phân phối. Người ta tính rằng lợi ích của người tiêu dùng từ sự đa dạng hàng hóa trong các cửa hàng trên mạng gấp mười lần so với lợi ích từ chuyện giá rẻ trên mạng.[27] Internet đương nhiên đã mở những nguồn giá trị này bằng cách cho phép tiếp cận tới "cái đuôi dài" của sản phẩm.[28] Ví dụ như Amazon dự trữ một phần rất ít trong số 2,5 triệu tựa sách mà họ chào bán. Họ dựa vào các nhà xuất bản và những nhà phân phối để đáp ứng nhu cầu sau khi khách hàng đã bấm nút mua hàng. Cần chú ý rằng sự đa dạng hàng hóa sẵn có - và tính thích nghi - có thể được tăng cường nhờ sách điện tử hay việc xuất bản sách in theo nhu cầu, nhờ vào đó chi phí kho không những được giảm bớt đáng kể, mà thậm chí còn được xóa sổ.

Tách biệt

Tách biệt có thể diễn ra ở nhiều cấp độ. Cấp độ đơn giản nhất chính là tách biệt hoàn toàn những yếu tố khác nhau giữa các nước khỏi những yếu tố nền tảng của hệ thống phức tạp và do đó không được can dự vào nền tảng từng phần. Điều này nghe có vẻ sơ đẳng, nhưng lại cản đường nhiều doanh nghiệp. Theo lời phó chủ tịch Wal-Mart John Menzer, Wal-Mart phải mất nhiều năm mới có thể dinh ra được "dải trách nhiệm," tức là những vùng trong đó các quản lý địa phương có thể đưa ra quyết định mà không cần hỏi ý của các nhân viên của tập đoàn tại Bentonville.[29]

Cửa hàng thức ăn nhanh McDonald's được biết đến là bậc thầy về tách biệt. Người tiêu dùng, đặc biệt ở Mỹ, thường nghĩ McDonald's là nhà cung cấp duy nhất và thường xuyên Big Macs và những thứ giống như vậy. Nhưng nếu đã ai từng đến những cửa hàng của công ty trên khắp thế giới, họ sẽ thấy những sản phẩm của công ty khác nhau giữa các nước. Ví dụ như ở một số nước châu Á,

McDonald's bán Burger McDo (burger ngọt hơn) và McSpaghetti ở Philippines (nhưng McSpaghetti không có mặt tại các cửa hàng ở Ý!). McDonald's bán Teriyaki McBurger tại Nhật, cũng như là "burger cừu" tại Ấn Độ để tránh những điều nhạy cảm trong đạo Hindu. Ở Đài Loan, McDonald's giới thiệu burger gạo - gồm hai "viên gạo nhỏ" có gia vị và vỏ nướng khá giòn chứ không phải những bánh ngọt nhân nhỏ - vào năm 2005, và bắt đầu lan rộng sang Trung Quốc vào năm 2006.

Những thay đổi lớn như vậy với hệ thống vẫn nổi tiếng hoạt động nhất quán và cực kỳ hiệu quả đòi hỏi McDonald's phải chia các chọn lựa vào những nơi mà việc thích nghi địa phương có thể thực hiện được và những nơi mà sự thích nghi như thế ảnh hưởng đến kết quả hoạt động của hệ thống - tuân theo nguyên tắc khoảng 20% địa phương, 80% toàn cầu trong lĩnh vực này. Những tách biệt như vậy không chỉ trong lựa chọn sản phẩm. Vì thế, dù McDonald's có những chiến dịch quảng cáo toàn cầu, linh vật của hãng, Ronald McDonald, quảng cáo cho rượu vang của McDonald's ở Pháp và món Filet-O-Fish của McDonald's ở Úc - và tổ chức Giáng sinh ở Bắc Âu và Tết cổ truyền Trung Quốc ở Hồng Kông - nhưng không bao giờ xuất hiện trong truyền thông toàn cầu.[30] Ý tưởng ở đây là đưa câu chuyện về linh vật vào các nền văn hóa địa phương trên toàn thế giới.

Nền tảng

Biên giới kế tiếp cho McDonald's là giới thiệu bếp mô-đun có thể nấu hơn một bữa ăn trong nhà hàng, dựa vào "bếp đa năng" có thể nấu nhiều loại món ăn cùng một lúc, tăng thêm tính đa dạng tại nhà hàng.[31] (Hãy xem sandwich tilapia, khoai tây McRoaster, và flauta ở những nơi khác nhau trên thế giới.)

Bếp đa năng là ví dụ về nền tảng làm cơ sở cho việc thích nghi theo nhu cầu của khách hàng nhưng hiệu quả về chi phí. Indesit trong ngành gia dụng là ví dụ khác. Những người trong ngành cho rằng kết quả hoạt động xuất sắc của Indesit là nhờ vào khả năng đơn giản hóa những mặt hàng chào bán xuống còn một hoặc hai nền tảng cơ bản để rồi có thể phát triển thêm thành hàng trăm loại hàng khác. Nguyên tắc của Indesit trong vấn đề này có thể tương

phản với Whirlpool. Whirlpool cũng theo đuổi các nền tảng - nhưng mang tính bề nổi nhiều hơn - tập trung vào tiết kiệm chi phí mua hàng thay vì thực hiện những thay đổi bên trong tổ chức. Kết quả là, tiền tiết kiệm được bằng cách giảm các nền tảng sản phẩm từ gấp 20 lần số nền tảng của Indesit xuống chỉ còn 10 lần nhưng lại chỉ tương đương 2% doanh thu - không đủ đạt mức mong muốn và vì vậy bị coi nhẹ và bị bỏ hoàn toàn vào năm 2000, thay vào đó là chú trọng vào sáng kiến mới.

Mô đun hóa

Mô đun hóa giống phương pháp nền tảng, nhưng về mặt khái niệm bao gồm định nghĩa các giao diện chuẩn giữa tất cả các yếu tố chọn lựa, hơn là chỉ giữa một nền tảng và những thành phần trên đó, để tất cả các yếu tố chọn lựa có thể kết hợp lại được.[32] Ví dụ phương pháp mô đun đã được tuân theo trong thiết kế hầu hết các hệ thống máy tính kể từ khi hệ IBM System 360 có từ đầu những năm 60 - để những phần khác nhau của máy tính có thể được sản xuất một cách độc lập bởi các nhóm chuyên môn hóa và tách biệt. Bộ chuyển đổi số AXE của Ericsson được phát triển vào cuối thập niên 70 với chi phí 500 triệu đô - gần bằng một nửa doanh thu của công ty tại thời điểm đó - là một đột phá trong sự mô đun hóa. Mô đun hóa này vốn được thiết kế chủ yếu để giải quyết những vấn đề về tính đa dạng giữa các quốc gia. Vì kích thước bảng chuyển đổi của AXE có thể dễ dàng thay đổi, Ericsson đã bán được sản phẩm ở hơn 100 quốc gia trên khắp thế giới.[33] Và các sản phẩm theo mô đun cũng được chứng minh giúp tăng hoạt động trong ngành dụng cụ gia dụng.[34]

Yahoo! là ví dụ chung hơn về việc sử dụng và giới hạn của mô đun hóa - về thiết kế tổ chức. Công ty dựng cấu trúc Plug-and-Play (cắm rồi chạy) trong đó hơn một trăm "thuộc tính" riêng biệt có thể theo đuổi những nhóm khách hàng mục tiêu riêng trên cơ sở phi tập trung. Cái Yahoo! kiểm soát là giao diện của các thuộc tính với môi trường bên ngoài, đặc biệt là "diện mạo và cảm giác," giao diện giữa những dịch vụ này và nền tảng tìm kiếm dữ liệu cốt lõi của công ty, và những điều kiện hợp đồng được sử dụng trong thỏa thuận nội dung với đối tác. Những sắp xếp này dẫn đến tăng trưởng

nhanh chóng theo chiều ngang và về mặt địa lý trong nhiều năm, nhưng cũng cho thấy rủi ro trong chiến thuật mô đun hóa. Trong bản thông báo nội bộ bị lộ gần đây, một nhân viên điều hành cao cấp mô tả vấn đề bằng những từ ngữ đầy màu sắc: "Chiến thuật chúng ta giống như phết bơ lạc lên vô số các cơ hội đang xuất hiện trên mạng [với] kết quả là: một lớp đầu tư rải mỏng lên mọi thứ, vì thế chẳng đặc biệt chú trọng vào việc nào."[35] Những vấn đề cụ thể được liệt kê bao gồm thiếu "tầm nhìn kết dính," việc tách hoạt động "các bộ phận thường không trao đổi với nhau," và "nhiều dư thừa xuyên suốt tổ chức." Tập trung hơn vào trọng tâm thay vì mô đun hóa có lẽ có tác dụng trong trường hợp này. Nói rộng hơn, thiết kế để thích nghi nhiều khi phải trả giá một phần nào đó tính hiệu quả.

Đổi mới để tăng tính hiệu quả đa dạng hóa

Một vài đòn bẩy và tiểu đòn bẩy được mô tả ở trên - như việc tái định vị và thiết kế để thích nghi - có đặc điểm như những trường hợp của đòn bẩy thích nghi lớn cuối cùng: đổi mới. Đổi mới đôi khi cũng có tính toàn cầu. Ví dụ như thiết kế có thể lắp ráp của IKEA, đã làm giảm hạn chế về khoảng cách địa lý và các chi phí vận chuyển có liên quan, đã giúp hãng bán lẻ mở rộng sang 36 nước. Nhưng những khác biệt giữa các quốc gia ngụ ý rằng đổi mới một phần nào đó có phạm vi hẹp, như được minh họa trong thảo luận ở phần này về những tiểu đòn bẩy cấp tiến hơn: *chuyển giao, địa phương hóa, tái kết hợp, và chuyển đổi.*[36]

Chuyển giao

Một trong những lợi ích của hoạt động trong nhiều bối cảnh đa dạng là kinh nghiệm có thể dẫn đến đổi mới hay những thấu hiểu trong bối cảnh này có thể được chuyển giao sang bối cảnh khác. Trường hợp Cemex chuyển giao nhiều đổi mới từ nơi này trên thế giới sang nơi khác, như được thảo luận ở phần trên, là một ví dụ. Việc giới thiệu sản phẩm Duet, máy giặt cửa trước thiết kế theo kiểu châu Âu của Whirlpool, ở Mỹ là ví dụ khác. Một ví dụ thứ ba cho thấy những cải tiến không nhất thiết phải đến từ những vùng phát

triển nhất hay quan trọng nhất là của Disney. Disney ở châu Mỹ Latin - chiếm dưới 2% tổng doanh thu của Disney - trong những năm gần đây trở thành nguồn chính cung cấp những kiến thức cải tiến hiệu quả cho Disney quốc tế bằng cách chia sẻ các dịch vụ và, quan trọng hơn là, tăng sự hấp dẫn đối với khách hàng thông qua đồng bộ hóa kinh nghiệm của Disney trong những phân khúc chính. Điều này đúng bởi vì công ty phải đương đầu với môi trường kinh tế vĩ mô đầy thách thức mà không có lợi nhuận từ công viên giải trí của mình.[37]

Địa phương hóa

Trong khi chuyển giao mang hương vị may mắn, địa phương hóa chú trọng rõ ràng hơn về cải tiến trong một vùng địa lý được chọn trước. Hãy lấy ví dụ về KFC ở Trung Quốc, được thảo luận trong chương 2 và chi nhánh của Unilever ở Ấn Độ. Hindustan Lever có lẽ được biết nhiều nhất nhờ mạng lưới phân phối rộng khắp thâm nhập cả vào những vùng nông thôn Ấn Độ. Những công ty đa quốc gia hàng tiêu dùng đóng gói khác cũng có những mạng lưới rất tốt, nhưng họ sử dụng mạng lưới này chủ yếu để "hớt" bộ phận thu nhập cao (nhưng không nhiều) của thị trường. Hindustan Lever, ngược lại, đã tạo ra những cải tiến tại địa phương có thể khai thác mạng lưới một cách rất hiệu quả. Những cải tiến về sản phẩm, ví dụ như những thanh xà phòng dành cho những người giặt đồ bằng tay, kem đánh răng có thể dùng tay thay vì dùng bàn chải (truyền thống ở Ấn Độ), kem làm sáng da và sản phẩm dầu gội đầu và dầu tóc độc nhất vô nhị.

Những cải tiến khác đã giải quyết vấn đề nhạy cảm về giá ở Ấn Độ, ví dụ như những gói hàng đơn giá thấp (ví dụ như gói dầu gội đầu), địa phương hóa để giảm chi phí sản xuất, và sử dụng công nghệ cao để bọc nhựa một bên của thanh xà phòng (để xài được lâu hơn). Kết quả của những cải tiến này và nhiều cái khác, cũng như khả năng vươn xa của hệ thống phân phối, Hindustan Lever đạt được tỷ suất lợi nhuận gộp lên đến 50% - lợi nhuận trên vốn vượt hơn 100% - trong thị trường rất nhạy cảm về giá.

Tái tổ hợp

Tái tổ hợp là kết hợp các yếu tố của mô hình doanh nghiệp mẹ với các cơ hội xuất hiện trong những bối cảnh mới. Như đã nói trong phần đầu chương, việc thích nghi không chỉ dừng lại ở chỗ đơn giản là vá víu qua loa những sản phẩm hay dịch vụ đang có để phù hợp hơn với thị trường địa phương. Ghép vào một vài "gen" mới, trong khi vẫn tôn trọng cơ quan chủ, có thể tạo ra quái vật mới khá thú vị.

News Corporation và Star TV bị phê bình trong chương 2, nên bây giờ tôi muốn nhìn nhận một trong số những thành công của họ: ví dụ khá thú vị là việc tái tổ hợp này từ cuối những năm 1990 khiến Ấn Độ trở thành một thành công chủ chốt trong danh mục đầu tư của Star TV. Ví dụ - *Kaun Banega Crorepati* - nghe có vẻ không quen thuộc, nhưng đây chính là phiên bản tiếng Hindu của chương trình *Ai muốn trở thành triệu phú?* được nhà sản xuất Anh Celador cấp phép. Star sử dụng cùng cảnh dựng, âm nhạc, và quy tắc cơ bản của bản gốc trong phiên bản tiếng Hindu, nhưng quyết định người chơi, tiếp thị, và câu hỏi phải được thích nghi cho phù hợp với địa phương. Cụ thể, chương trình thuê nam diễn viên người Hindu nổi tiếng của thời đại, đưa anh ta đến London xem buổi thu hình chương trình bằng tiếng Anh, và làm việc với anh ta để tìm ra những từ quan trọng thu hút sự chú ý trong tiếng Hindu. Tiếp thị cũng được chú trọng đầu tư để đảm bảo rằng chương trình đầu tiên phải là sự kiện lớn trong các đài phát sóng tiếng Hindu. Mặc dù thành công của *Kaun Banega Crorepati* khuyến khích các chương trình bắt chước, nhưng không chương trình nào hay như vậy, bao gồm cả chương trình trước đó của hãng truyền hình dẫn đầu Zee TV cho dù họ cố gắng thành công bằng cách tăng giải thưởng gấp 10 lần. Đúng là bất cứ hãng truyền hình địa phương hay nước ngoài nào đều có thể được Celador cấp phép - như James Murdoch, CEO của Star TV, nói với tôi: "Chúng ta đều đi cùng một chợ."[38] Nhưng kiến thức đặc trưng của Star về sở thích của người xem địa phương cũng như sự chuyên nghiệp trong sản xuất của News Corporation (cả trong những chương trình trò chơi khác) đã giúp chương trình có sự sắc sảo trong việc phát hiện và đầu tư vào các phi vụ tái tổ hợp hay lai giống hơn là thích nghi, theo phân tích một cách truyền thống.

Biến đổi

Biến đổi là cách các công ty cố gắng trực tiếp nhằm làm giảm *nhu cầu* thích nghi - bằng cách định hình hay thay đổi môi trường địa phương đang hoạt động - thay vì cố gắng, như vừa thảo luận, tăng cường khả năng của mình để phù hợp. McDonald's, bằng cách phát triển các thị trường dựa trên các hệ thống hãng đã tạo dựng chứ không phải làm ngược lại, trở thành hãng đầu tiên thực hiện thành công phương pháp này trên thế giới. Starbucks là ví dụ khá hay khác. Mặc dù công ty cà phê khổng lồ tại Seattle thường được cho là tiên phong của chủ nghĩa đế cường văn hóa Mỹ, nhưng lời buộc tội này không đúng. Viết trong tự truyện của mình, CEO Howard Schultz vẽ bức tranh thú vị về nỗ lực ban đầu của ông trong việc tái tạo cảm giác uống cà phê espresso Ý tại quán bar ở Mỹ - trong tiếng nhạc opera và được phục vụ bởi những bồi bàn mặc đồ thắt nơ cánh bướm.[39] Mặc dù nhạc opera và bồi bàn mặc đồ thắt nơ cánh bướm không tồn tại được lâu - một dạng thích nghi - Schultz đã thành công trong việc hình thành nhóm khách hàng quen cho việc uống cà phê khác hoàn toàn với cà phê của Dunkin' Donuts. Ông đã *biến đổi* những người uống cà phê Mỹ, những người hiện tại muốn có chỗ ngồi thoải mái trong các quán cà phê, nhạc hip, và môi trường không có khói thuốc để thưởng thức hương vị cà phê.

Kinh nghiệm biến đổi còn trở nên rõ nét hơn khi Starbucks bước vào Nhật Bản. Công ty nhất định giữ việc cấm hút thuốc lá đã từng làm nổi bật các cửa hàng ở Mỹ. Những người hoài nghi bảo rằng việc này sẽ làm sụp đổ chuỗi quán cà phê ở Nhật Bản vì nó ngăn cấm các doanh nhân người Nhật hút thuốc lá nhiều, những người thường hay ghé các quán cà phê ở Nhật, hay còn gọi là *kissaten*. Thay vì vậy, chính sách không hút thuốc *đã giúp* StarBucks ở Nhật bằng cách thu hút nhóm khách hàng quen là nữ giới, những người không thích ghé các *kissaten*.

Việc này mang dấu ấn của việc lặp lại: Starbucks có thể thay đổi các thị trường địa phương trong khi thích nghi với điều kiện địa phương, công ty đã giảm thiểu mức độ phải thích nghi. Tuy nhiên, hãy cẩn thận xu hướng không thực hiện những hình thức thích nghi khác do khiên cưỡng tất cả các tình huống có thể dễ dàng biến đổi. Vì thế Microsoft, sau một thập kỷ thua lỗ ở Trung Quốc - nơi

công ty thừa nhận phải mất một đến hai thập kỷ mới có thể kiếm tiền - đã từ bỏ biến đổi. Như lời một nhà báo đã nói, "Rõ ràng Microsoft không còn cố gắng thay đổi Trung Quốc nữa mà Trung Quốc đang thay đổi Microsoft."[40]

Phân tích sự thích nghi

Nhiều ví dụ thảo luận trong chương này, đặc biệt ví dụ về ngành gia dụng có lẽ đã cho thấy mục đích chủ yếu của thích nghi là cải thiện đường cong nhu cầu mà công ty phải đối mặt, tức là để tăng khối lượng, sự sẵn lòng chi trả, hay cả hai. Nhưng để nghĩ rộng về tính thích nghi, điều quan trọng là phải nhớ những thành phần khác của thẻ giá trị ADDING: gây ảnh hưởng đến một hay nhiều hơn các thành phần này có thể là một mục tiêu quan trọng, thậm chí mang tính chất sống còn.

Một vài nỗ lực nhằm làm sản phẩm bớt xa lạ được thảo luận trong phần về địa phương hóa cho thấy những ví dụ về sự thích nghi nhắm vào giảm chi phí. Về mặt quy trình, Boston Consulting Group (BCG) gần đây nhấn mạnh rằng cách khá hay để điều chỉnh sản xuất cho phù hợp với bối cảnh thị trường mới nổi là xây dựng những nhà máy "dùng xong rồi bỏ", đó là những nhà máy chuyên dụng, sử dụng nhiều lao động, được thiết kế để sản xuất hàng loạt tạm thời.[41] Những nhà máy như vậy có thể được xây dựng bằng 20-30% chi phí xây dựng một nhà máy ở Mỹ được trang bị tự động hóa linh hoạt (flexible automation) - rất tốn kém trong nhiều ngành công nghiệp - và có thể giảm đáng kể tổng thời gian sản xuất. Thêm nữa, mặc dù những nhà máy "dùng xong rồi bỏ" như vậy không có tính linh hoạt về mặt kết hợp sản phẩm hay sản xuất quy mô lớn, nhưng những ưu thế về chi phí, tổng thời gian sản xuất, giảm các chướng ngại khi rút lui khiến chúng trở nên đặc biệt có ưu thế khi có nhiều bấp bênh - nhắc chúng ta nhớ có nhiều cách để giảm thiểu rủi ro.

Sau khi đã nhấn mạnh những lợi thế khác nhau của thích nghi, tôi phải nói thêm rằng thích nghi có thể có tác dụng tích cực cũng như tiêu cực lên các thành phần của thẻ giá trị ADDING. Những vấn

đề có liên quan đến kinh tế quy mô, đặc biệt mối liên hệ giữa khối lượng và chi phí, có vai trò khá lớn trong bối cảnh này. Lí do là việc thích nghi - và đây là giới hạn cơ bản của chiến lược rộng lớn này - chủ yếu phải hi sinh hiệu quả kinh tế nhờ quy mô trên toàn cầu. Việc hi sinh này có thể trở nên rất đau đớn khi thích nghi phát sinh thêm những chi phí cố định do đặc thù quốc gia trong những tình huống mà hoặc kích cỡ của thị trường hoặc thị phần của công ty trong thị trường khá giới hạn.

Ví dụ, hãy xem xét L'Oréal vùng lên chống lại AmorePacific tại Hàn Quốc đối với sản phẩm chăm sóc sắc đẹp. Chương 2 thảo luận những bất lợi L'Oréal, cùng với những công ty đa quốc gia khác, phải đối mặt khi cạnh tranh với công ty hàng đầu ở Hàn Quốc này. Nhưng ít nhất L'Oréal cũng giải quyết những bất lợi văn hóa dễ thấy bằng cách phát triển những sản phẩm thích hợp hơn với làn da và quan niệm về cái đẹp của người Hàn Quốc. Vấn đề là nếu công ty cố đầu tư vào nghiên cứu và phát triển bằng với AmorePacific - khoảng 3,6% doanh số của AmorePacific năm 2006 - điều này sẽ chiếm tới hơn 20% doanh thu của L'Oréal vì thị phần của L'Oréal chỉ bằng một phần sáu của AmorePacific. Và bởi vì quy mô trong nước bị hạn chế, L'Oréal phải đối mặt với rào cản lớn hơn trong việc cố gắng bắt chước hệ thống phân phối đến từng nhà của AmorePacific - mặc dù kênh bán hàng này là kênh duy nhất mang lại nhiều lợi nhuận cho AmorePacific. Thay vì vậy, L'Oreal đã chú trọng đến khai thác hiệu quả kinh tế về quy mô trên toàn cầu - đặc biệt là đặc trưng đến từ Pháp - hay ít nhất những hiệu quả kinh tế trong khu vực (ví dụ như chú trọng đến những người có làn trắng da trên khắp châu Á là một phần trong chiến lược "Mỹ phẩm theo vùng địa lý" (Geocosmetics.)

Ví dụ của L'Oréal cho thấy càng cố gắng thích nghi với thị trường Hàn Quốc càng ảnh hưởng không tốt đến lợi nhuận của công ty L'Oréal Hàn Quốc cũng như của toàn bộ tập đoàn. Những trường hợp phức tạp hơn xuất hiện khi lợi nhuận của hoạt động tại một nước và của toàn bộ tập đoàn chỉ theo những hướng khác nhau tùy theo những quyết định thích nghi cụ thể - như chúng ta sẽ xem xét sau đây.

Quản lý sự thích nghi

Có rất nhiều ví dụ trong đó các quốc gia ủng hộ thích nghi nhiều hơn là các tập đoàn. Tập trung vào một trường hợp, hãy xem xét ví dụ của Royal Philips Electronics, công ty đã mở rộng sang các nước khác hơn một thế kỷ qua.[42] Giao thông và liên lạc kém, chính sách bảo hộ, và nhu cầu thiết lập những liên doanh địa phương để được chấp nhận vào thị trường đã khiến Philips, giống như những tập đoàn đa quốc gia khác trước đó ở châu Âu, phải thiết lập một hệ thống "liên bang" những tổ chức tự hoạt động tại các quốc gia (NO). Chế độ liên bang được củng cố bởi Chiến tranh thế giới thứ hai, khiến Philips phải đặt tài sản của mình bên ngoài châu Âu Lục địa trong những quỹ ủy thác độc lập. Sau chiến tranh, ban lãnh đạo Philips quyết định xây dựng lại công ty thông qua NO. Những tổ chức này nhờ đó tăng thêm các khả năng thiết kế và sản xuất bên cạnh chiến lược tiếp thị mang tính thích nghi có sẵn. Trục tổ chức thứ hai gồm Những Nhóm Ngành Chính (MIG) dùng để điều phối chính sách sản phẩm nhưng lại không có mấy quyền lực so với nhóm những nhà quản lý cao cấp nước ngoài - được gọi là Mafia Hà Lan - những người ủng hộ quan điểm hướng quốc gia của NO.

Kết quả là đến năm 1970 Philips điều hành năm trăm nhà máy rải rác trên gần năm mươi quốc gia và phải chịu sức ép của những công ty cạnh tranh như Matsushita - công ty bắt đầu giảm chi phí nhờ sáp nhập các nhà máy và chuyển nhà máy tới những khu vực trả lương thấp. Những nỗ lực của Philips, bắt đầu từ đầu những năm 70, đầu tư thêm quyền lực cho MIG (được đặt tên lại là Bộ phận Sản phẩm, hay PD) không đạt được nhiều tiến triển. Lúc đó, Philips xuất hiện văn hóa "dày đặc": phát triển, phức tạp, quan liêu, và kháng lại thông tin và động lực mới. Khi các CEO cố gắng tái cân bằng mạng lưới PD theo địa lý theo hướng tách khỏi các NO và hướng về phía các PD, Philips vẫn tiếp tục mất thị phần và tái cơ cấu bằng cách rời bỏ từ doanh nghiệp này đến doanh nghiệp khác. Cuối cùng, vào năm 1996 và 1997, một CEO mới, Cor Boonstra, được đưa vào tập đoàn từ bên ngoài, đã tiến hành bước quan trọng cắt bỏ chiếc chân địa lý của mạng lưới. Hơn một phần tư thế kỷ đã trôi qua kể từ những nỗ lực đầu tiên trong việc ít chú trọng hơn đến

thích nghi thông qua NO và chú trọng nhiều hơn đến tính hiệu quả của kinh tế quy mô trên toàn cầu thông qua các PD!

Trường hợp của Philips cho thấy mức độ thích nghi có sự khác biệt giữa từng ngành và có thể thay đổi theo thời gian, và có thể có - đặc biệt trong những tổ chức rất phát triển - độ trễ trong việc thay đổi mức độ thích nghi thực sự. Trường hợp này cũng ngụ ý trả lời cho cuộc tranh cãi hiện nay về việc liệu có cách tổ chức tốt nhất, ít nhất từ góc độ thích nghi. Đặc biệt, có quan điểm cho rằng - nhất là ở châu Âu - rằng mô hình các liên bang đa quốc gia của các công ty châu Âu vốn đã vượt trội hơn mô hình đa quốc gia tập trung của Mỹ nhờ sự đa dạng của mô hình đầu.[43]

Ví dụ về Philips nhắc chúng ta rằng mọi việc không phải đơn giản như vậy: nếu bạn đặt ra các nguyên tắc ngăn cản việc điều chỉnh cơ cấu hay quy trình trước thực tại đang thay đổi, bạn đang tự tạo ra cho mình những vấn đề vô cùng lớn. Đôi lúc quyền lực phải được tập trung vào trung tâm, trong khi những lúc khác cần phải được chuyển sang các nước. Vấn đề ở đây là cần tập trung và phân quyền linh hoạt theo những nhu cầu trong tương lai hơn là xem phi tập trung hóa - hay tập trung hóa - là giải pháp *tối ưu*. Nếu làm như vậy chúng ta sẽ quay lại trường hợp trói chân tay như Coke trong chương 1.

Rộng hơn, có thể hình dung sai lầm thuộc hai loại: thích nghi quá mức và không đủ thích nghi. Các đòn bẩy và tiểu đòn bẩy trong các phần trước giúp làm bớt căng thẳng cơ bản giữa địa phương hóa hoàn toàn và chuẩn hóa hoàn toàn, nhưng vẫn còn câu hỏi là nên thích nghi ở mức độ nào.

Khai thác tối đa các khả năng thích nghi - theo cách tránh những nguy cơ của việc thích nghi quá mức hay dưới mức cần thiết - đòi hỏi phải có tư duy luôn hướng về toàn cầu. Nhưng việc này nói dễ hơn làm - như tự đánh giá của các nhà quản lý cho thấy. Vì thế, một khảo sát đối với 1500 nhà điều hành của 12 công ty lớn đa quốc gia vào giữa những năm 90 yêu cầu họ đánh giá năng lực của mình trong những khía cạnh khác nhau được xem là tối quan trọng đối với tính cạnh tranh quốc tế. "Những người trả lời đánh giá khả năng nuôi dưỡng tư duy toàn cầu của mình cho tổ chức đứng hàng chót - thứ 34 trên 34."[44]

Tệ hơn, những gì các nhà điều hành ngụ ý về tư duy toàn cầu là không tính sự thích nghi là đòn bẩy chiến lược. Vì thế, trong cuộc khảo sát khác nhằm rút ra cơ sở cho đo lường tính toàn cầu hóa của tư duy, các nhà nghiên cứu phải thêm vào những chiều kích liên quan đến phản ứng bởi vì những người hồi đáp thường bỏ qua những khía cạnh này.[45] Điều này có thể cho thấy khuynh hướng đánh đồng tư duy toàn cầu với chuẩn hóa và tập trung hóa.

Có thể làm gì để khắc phục? Các chuyên gia đồng ý rằng học thuộc lòng các quan niệm, phong tục, và những điều cấm kỵ của các nền văn hóa nước ngoài - ví dụ, giơ ngón cái lên là hành vi ghê tởm ở Ấn Độ chứ không phải phải là ý muốn nói mọi thứ đều ổn - sẽ không bao giờ chuẩn bị hết cho mọi người về những tình huống có thể xuất hiện, mặc dù đây là phương pháp đào tạo mà các tập đoàn hay sử dụng.[46] Thay vì vậy, điều cần thiết là những cơ chế nuôi dưỡng tính cởi mở và hiểu biết về những nền văn hóa và thị trường đa dạng (xem phần "Khuyến khích Tính cởi mở, Kiến thức, và Hội nhập Giữa Các quốc gia"), các cơ chế cùng với những chiến lược khác để giải quyết những khác biệt được mô tả trong quyển sách này - tổng hợp và tận dụng lợi thế của khác biệt.

Thậm chí khi có trong tay tất cả những cơ chế này, khắc phục tất cả những rào cản thay đổi chiến lược có thể cần cú hích mạnh về mặt tổ chức. Samsung Corporation (Tập đoàn Samsung) là một ví dụ.[47] Mặc dù có nhiều sáng kiến trong những năm qua, bao gồm cả chương trình hòa mình vào nền văn hóa khác như ở trên, Chủ tịch Lee Kun Hee vẫn không hài lòng với tốc độ của những nỗ lực toàn cầu hóa, và vào năm 1993, đưa ra Sáng kiến Quản lý Mới bằng cách triệu tập 150 nhà điều hành cao cấp đến một khách sạn sang trọng tại Frankfurt. Ông bắt đầu bài thuyết trình của mình vào lúc 8 giờ tối và thuyết trình không ngừng trong bảy tiếng về nhu cầu cần "biến đổi Samsung thành một công ty đẳng cấp thế giới thực sự" - không một lần vào phòng vệ sinh, theo lời kể một người tham dự - kết thúc bằng lời kêu gọi "thay đổi mọi thứ ngoại trừ gia đình của bạn." Sau khi kết thúc, ông ra lệnh những người tham dự ở lại Frankfurt một tuần xem như một cách trải nghiệm với thế giới bên ngoài. Ông cũng cho những người quản lý cấp cao tham dự những chuyến đi khác, bao gồm chuyến đi tới Los Angeles để "chỉ cho họ thấy vị trí thực sự

của chúng ta thấp hơn những gì chúng ta nghĩ." Tính tượng trưng của những nỗ lực này được hỗ trợ bằng sự chú trọng đến chất lượng - và đổi mới - thay vì số lượng, điều sẽ khiến công ty trở nên giống Sony. Samsung tái cơ cấu danh mục đầu tư để thoát ra khỏi những doanh nghiệp đang về xế chiều và tăng gấp ba lần phần trăm sản xuất ở nước ngoài lên đến 60% trong năm 2000, thông qua khu vực hóa cũng như thâu tóm và đầu tư chiến lược.

Hơn một thập kỷ sau, cuộc họp tại Frankfurt vẫn được nhớ lại vì đã khơi nguồn cho sự biến đổi về văn hóa. Samsung, tập đoàn duy nhất trong các *chaebol* lớn của Hàn Quốc, không chỉ sống sót sau cuộc khủng hoảng châu Á, mà còn có số vốn hóa thị trường lớn gấp hai Sony, và vượt qua công ty Nhật Bản - và Philips và Panasonic của Matsushita - thành thương hiệu điện tử tiêu dùng có giá trị nhất thế giới.[18] Ví dụ này cũng nhắc chúng ta nhớ rằng nuôi dưỡng tính cởi mở và sự hiểu biết về các thị trường và nền văn hóa khác nhau đòi hỏi cần có tâm cũng như trí tuệ.

Kết luận

Bảng "Khái quát toàn cầu" tóm tắt những kết luận cụ thể về chương này. Nói rộng hơn, thích nghi bao gồm nhiều phương pháp khác nhau, và cần phải xem xét kỹ những phương pháp này thay vì máy móc làm theo từng bước. Tin tốt là cách nhìn toàn diện về thích nghi mở rộng thêm không gian để điều chỉnh theo các khác biệt. Tin xấu là cho dù khai thác tất cả các khả năng có liên quan đến thích nghi, việc sử dụng sự thích nghi như chiến lược để giải quyết bán toàn cầu hóa phải chịu hai bộ giới hạn khác nhau. Đầu tiên, giả sử như các quyết định tập trung được thực hiện ở mức độ toàn cầu và các quyết định phi tập trung được thực hiện ở mức độ địa phương không tính đến cơ chế tổng hợp hoạt động ở mức độ trung gian đối với quốc gia và thế giới. Thứ hai, về định nghĩa, các chiến lược thích nghi hầu hết xem khác biệt giữa các nước là những khó khăn cần đương đầu, vì thế bỏ qua khả năng có thể khai thác chúng. Hai loại chiến lược chung để giải quyết bán toàn cầu hóa được thảo luận trong các chương tiếp theo, sự tổng hợp và chênh lệch, nhằm hướng đến hai giới hạn này của các chiến lược thích nghi.

Khuyến khích tính cởi mở, kiến thức, và sự hội nhập giữa các quốc gia

Ngoài việc chỉ đơn thuần chỉ học thuộc lòng những sự kiện rời rạc về các nền văn hóa nước ngoài, muốn thích nghi thành công đòi hỏi công ty phải nắm lấy càng nhiều cơ hội không hạn chế để phát triển hiểu biết về những nền văn hóa đa dạng.

1. **Tuyển người có tính thích nghi:** Mọi người khác nhau về khả năng hành động thích hợp và hiệu quả trong những bối cảnh mới hay giữa những người có nền tảng không quen thuộc. Mặc dù đào tạo và kinh nghiệm có thể có ích trong lĩnh vực này, tốt nhất nên bắt đầu bằng việc thuê những người được chuẩn bị sẵn sàng xử lý tốt những tình huống như vậy.
2. **Giáo dục chính thức:** Giáo dục chính thức xuất hiện không chỉ trong lớp học mà còn thông qua giao tiếp với đồng nghiệp từ những nơi khác trên thế giới. Dĩ nhiên, nội dung thích hợp cho những giáo dục chính thức còn tùy thuộc: ví dụ có thể sẽ gây xáo trộn trong hệ thống nếu nhấn mạnh tầm quan trọng của việc địa phương hóa đối với những nhà quản lý của Philips, và về việc chuẩn hóa đối với những nhà quản lý của Wal-Mart, thay vì làm điều ngược lại. Khi soạn bài cho chương trình đào tạo về chiến lược toàn cầu, tôi thường dành nhiều thời gian thiết kế bài giảng hơn là giảng bài.
3. **Tham gia vào các nhóm và dự án doanh nghiệp xuyên biên giới:** Công việc dự án và nhóm có thể là chìa khóa trong việc phát triển những mối quan hệ giữa các cá nhân giữa các nước – một sự bổ sung rất quan trọng vào quyền lực chính thức để mọi việc được trôi chảy. Việc phối hợp giữa những nhóm ở khắp toàn cầu đã trở nên dễ dàng hơn trong những năm gần đây nhờ công nghệ thông tin, cũng chính là tác nhân chính giúp tạo ra các liên kết quốc tế trên phạm vi rộng.
4. **Sử dụng các địa điểm khác nhau cho các cuộc gặp của dự án và nhóm:** Gần đây tôi tham dự một cuộc họp dành cho những nhà phân tích chứng khoán của IBM tổ chức ở Bangalore. Như CEO Sam Palmisano giải thích với tôi, cuộc họp chủ yếu cho thấy cam kết về việc hợp nhất của hoạt động đã phát triển từ dưới mười ngàn người lên gần năm mươi ngàn người trong vòng chưa tới ba năm, chứ không phải bởi vì chiến lược của IBM chỉ có thể được giải thích ở Bangalore.
5. **Kinh nghiệm hòa mình vào các nền văn hóa khác:** Khóa học Chuyên gia Khu vực Hải ngoại mà Samsung khởi xướng năm 1991 vẫn là một mô hình mẫu

trong lĩnh vực này. Mỗi năm, hơn hai trăm ứng viên được tuyển lựa kỹ càng chọn một nước theo sở thích, trải qua ba tháng học ngôn ngữ và đào tạo xuyên văn hóa, sau đó ở đó một năm – mà không được giao công việc nào cụ thể hay không cần liên lạc với văn phòng Samsung tại địa phương đó – sau đó là đợt phỏng vấn hai tháng tại Seoul.

6. **Công việc được giao tại nước khác:** Một hình thức hòa vào nền văn hóa khác nhiều hơn, các công việc được giao ở nước khác cũng rất tốn kém về mặt kinh tế và mệt mỏi cho người thực hiện. Kết quả là những công việc này cần được nhắm vào những quản lý có nhiều khả năng hơn là xem đây là cách để đẩy người mình không muốn gặp đi.

7. **Nuôi dưỡng sự đa dạng văn hóa và địa lý từ bên trên:** Vẫn dễ tìm thấy những công ty lớn có những hoạt động quan trọng bên ngoài thị trường chính quốc nhưng quản lý cấp cao – và ban giám đốc – vẫn chỉ là (phần lớn) trong nước. Trung Quốc là một ví dụ điển hình: số công ty lớn phương Tây có đại diện người Trung Quốc ở cấp cao vẫn còn rất ít.

8. **Phân tán trụ sở chính của đơn vị kinh doanh hay những trung tâm về sự xuất sắc:** CEO của P&G, A.G.Lafley, xem các tổng hành dinh của đơn vị kinh doanh được đặt tại nhiều vùng địa lý là điểm quan trọng khiến công ty khác biệt với những công ty cạnh tranh khác. Dĩ nhiên, địa điểm phải được chọn lựa cẩn thận: nỗ lực của P&G trong việc đặt tổng hành dinh của một đơn vị kinh doanh toàn cầu tại Caracas nhanh chóng gặp rắc rối và phải được xem xét lại.

9. **Định nghĩa và nuôi dưỡng các giá trị cốt lõi trong tập đoàn:** Nền văn hóa một công ty mạnh mẽ có thể giúp khắc phục tính hạn chế địa phương cho dù có những đa dạng về địa điểm và điều kiện thị trường. Một số các công ty dịch vụ chuyên nghiệp có thể là những ví dụ tốt.

10. **Mở rộng giữa các biên giới tổ chức:** Đóng khung vấn đề xem đây là việc tạo tính cởi mở trong tổ chức là đóng khung một cách chật hẹp: ví dụ như sự quan tâm đến việc đổi mới mở rộng là một nhắc nhở về những ích lợi có thể thu được bằng cách mở rộng tổ chức ra thế giới bên ngoài. Dĩ nhiên, mở rộng như vậy có kèm theo rủi ro.

Nguồn: Phỏng theo (và mở rộng) với sự cho phép của Vijay Govindarajan và Anil K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (Tìm cách chế ngự toàn cầu) (San Francisco: Jossey-Bass, 2001), 129-136.

Khái quát toàn cầu

1. Rất ít doanh nghiệp hoạt động trên cơ sở địa phương hóa hay chuẩn hóa hoàn toàn khi mở rộng sang các nước khác.
2. Có nhiều đòn bẩy (và tiểu đòn bẩy) cho các thích nghi trung gian với những thái cực địa phương hóa và chuẩn hóa: đa dạng hóa, trọng tâm, mở rộng ra bên ngoài, thiết kế và đổi mới.
3. Có thể thích nghi quá mức hoặc quá ít – mặc dù cái thứ hai thường phổ biến hơn.
4. Các đặc trưng ngành có ảnh hưởng lớn đến mức độ thích nghi tối ưu, điều có thể tăng hoặc giảm theo thời gian.
5. Thay đổi mức độ thích nghi thực sự có thể tùy theo những trì hoãn lâu dài.
6. Thay đổi có thể được hỗ trợ nhờ tư duy cởi mở, thực tế, và linh hoạt – và có thể đòi hỏi cú đẩy mạnh về tổ chức.
7. Hầu hết các công ty có khoảng trống để cải thiện cách thích nghi.
8. Các quyết định thích nghi không thể được thực hiện tách rời khỏi các quyết định về sự tổng hợp và khai thác sự khác biệt.

5
Tổng hợp

Vượt qua khác biệt

Ý định của chúng tôi là tiếp tục toàn cầu hóa...
bằng cách tiếp tục đẩy mạnh địa phương hóa và tính độc lập
trong hoạt động của chúng tôi tại mỗi khu vực.

- Fujio Cho, Công ty Toyota, 2003.

CHƯƠNG 4 ĐÃ BÀN VỀ chiến lược đầu tiên trong các chiến lược AAA của chúng tôi nhằm đối phó với những khoảng cách và vượt biên giới một cách thành công: điều chỉnh để phù hợp với các khác biệt. Chương này sẽ bàn về chiến lược thứ 2 trong các chiến lược AAA, *Tổng hợp* nhằm vượt qua các khác biệt. Tổng hợp chính là sử dụng một nhóm các phương tiện khác nhau để tạo ra các nền kinh tế quy mô lớn hơn là sự thích nghi từng quốc gia có thể tạo ra.

Tổng hợp có nghĩa là sáng tạo ra và áp dụng các cơ chế xuyên biên giới, hoạt động ở tầng mức nằm ở khoảng giữa một quốc gia riêng biệt với cả thế giới. Và chiến lược này nhìn chung nhắm đến các tầng mức bậc trung bên trong một công ty, thay vì chỉ liên quan đến mối liên hệ giữa các ông chủ tập đoàn lớn và dân chúng địa phương. Xem tổng hợp như lời kêu gọi mạnh mẽ giới quản lý bậc trung/cao cấp trong một tổ chức. Mục tiêu là khai thác những điểm tương đồng giữa các quốc gia một cách triệt để hơn những chiến lược thích nghi truyền thống có thể mang lại, nhưng không triệt để hơn mức tiêu chuẩn hóa hoàn toàn. Điều chính yếu ở đây là ý tưởng, đã được nhấn mạnh ở chương 2, về sự khác biệt trong khác biệt: chúng ta có thể được hưởng lợi rất nhiều từ việc nhóm mọi thứ lại sao cho sự khác biệt bên trong nhóm là tối thiểu so với các khác biệt giữa các nhóm với nhau.

Dù chương này sẽ bàn đến nhiều kiểu chiến lược tổng hợp khác nhau, cách tiếp cận chính của chương - ngược lại với cách tiếp cận của chương 4, vốn nhấn mạnh sự đa dạng - là đào sâu vào chỉ một loại chiến lược tổng hợp, theo khu vực địa lý (chiều kích G của mô hình CAGE). Khởi đầu, chương này sẽ giải thích tại sao khu vực hóa lại đặc biệt quan trọng trong bối cảnh xuyên biên giới; tiếp đó, là xem xét một loạt các chiến lược khu vực khác nhau - dùng công ty Toyota làm ví dụ chính - trước khi thảo luận sâu hơn về các cơ sở cho việc tổng hợp và các thách thức phát sinh khi quản lý chiến lược này.

Thực trạng của các khu vực

Khu vực hóa đạt mức phổ biến nhất kể từ khi toàn cầu hóa hụt hơi, và lúc đó chiến lược ở cấp khu vực quan trọng hơn bao giờ hết.[1] Nhưng luận điểm này lại đẩy khu vực hóa ra rìa bằng cách coi nó như một giải pháp thứ hai sau toàn cầu hóa. Trên thực tế, các vùng miền địa lý chưa bị xóa nhòa bởi cơn thủy triều toàn cầu hóa: nhiều người cho rằng chúng lại *trở nên ngày càng quan trọng hơn.* Hãy xem xét một số dữ liệu, bắt đầu là trong *mậu dịch.*

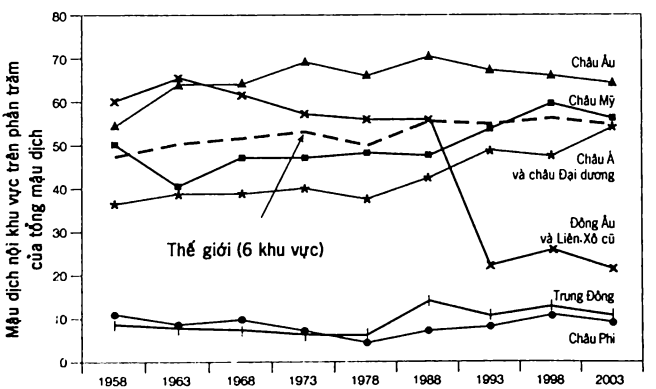
Hình 5-1 cho thấy mức tăng trưởng mậu dịch giữa các khu vực từ năm 1958, đo bằng tỷ lệ phần trăm của tổng mậu dịch quốc tế. Ví dụ như, vào năm 1958, khoảng 35% mậu dịch ở châu Á và châu Đại dương là do trao đổi giữa các quốc gia trong cùng khu vực địa lý. Vào năm 2003, con số này là 54% - thật trùng hợp, lại chính bằng tỷ lệ mậu dịch trung bình nội vùng giữa tất cả các vùng trên toàn thế giới. Sự suy giảm đáng kể duy nhất chỉ nằm ở khu vực Đông Âu, đó là do sự tan rã của một số nước ở đây. Nói cách khác, các số liệu trong hình 5-1 cho thấy trong thời kỳ hậu chiến tranh, vốn thường được coi là thời kỳ bùng nổ của toàn cầu hóa, mậu dịch nội vùng có ảnh hưởng lớn hơn mậu dịch liên vùng đối với sự gia tăng của mậu dịch quốc tế. Hình 5-1 cũng đưa ra nghi ngờ đối với giả thuyết cho rằng mậu dịch nội vùng yếu thế hơn hoặc không phản ánh đúng giá trị của nền kinh tế toàn cầu so với mậu dịch liên vùng: các mức mậu dịch nội vùng thấp - có nghĩa là, mức độ mậu

dịch liên vùng tăng cao đáng kể - thường gắn với thành tích kinh tế kém của một khu vực nào đó (hãy so sánh các nền kinh tế chuyển đổi ở châu Phi, Trung Đông, và Đông Âu).

Khu vực hóa thể hiện rõ không chỉ trong thương mại, mà còn trong các chỉ số khác của hoạt động kinh tế xuyên biên giới. Do đó, đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) - không được khu vực hóa bằng thương mại vì nó làm nới lỏng các rào cản địa lý mà thương mại gặp phải - cũng vẫn cho thấy quá trình khu vực hóa to lớn. Các số liệu cấp quốc gia từ Đại hội Mậu dịch và Phát triển của LHQ cho thấy, chỉ tính riêng hơn 20 nước vốn chiếm hơn 90% FDI ra nước ngoài của thế giới, phần trung bình của FDI nội vùng trong tổng FDI là 52% vào năm 2002.[2]

Các số liệu cấp công ty cũng cho thấy xu hướng này. Trong số các công ty Mỹ hoạt động chỉ ở một nước ngoài Mỹ, có đến 60% khả năng nước đó là Canada.[3] Mexico cũng cố gắng thu hút mạnh các công ty Mỹ. Các số liệu đó được thu thập từ tất cả các công ty Mỹ có hoạt động ở nước ngoài, các tập đoàn đa quốc gia lớn còn cho thấy xu hướng khu vực còn lớn hơn nữa. Phân tích của Alan Rugman và Alain Verbeke cho thấy 88% trong số 366 công ty được tạp chí

HÌNH 5-1: Mậu dịch nội vùng, 1958-2003



Nguồn: Liên Hiệp Quốc, sách Thống kê Thương mại Quốc tế thường niên

Fortune liệt kê vào danh sách 500 công ty lớn nhất trên thế giới thu được 50% doanh số trong năm 2001 từ chính khu vực sân nhà của mình - với tỷ lệ doanh số trong khu vực trung bình chiếm đến 80% đối với những nhóm công ty này.[4] Ngược lại, chỉ 2% - tức 9 công ty - thu được 20% doanh số từ mỗi khu vực trong tam giác Bắc Mỹ, châu Âu và châu Á, dù tỷ lệ này dường như bị ảnh hưởng bởi các điểm giới hạn được sử dụng.[5]

Ngay cả khi các công ty có hoạt động đáng kể ở nhiều khu vực, các hoạt động cạnh tranh vẫn tập trung chủ yếu vào từng khu vực riêng lẻ. Hãy xem xét ngành đồ dùng gia dụng. Hai tay chơi lớn nhất, Whirlpool và Electrolux, đều hoạt động ở hai khu vực, và ở Bắc Mỹ và châu Âu mỗi nơi đều chiếm ít nhất 20% doanh số (cho tới khi Whirlpool mua Maytag và giảm tỷ lệ doanh số ở châu Âu so với tổng doanh số xuống mức 3 lần). Nhưng cạnh tranh giữa hai đại gia này diễn ra và được quản lý chủ yếu ở cấp khu vực. Tầm quan trọng của khu vực hóa trong ngành này càng được nhấn mạnh hơn trước khả năng thành công của các công ty Indesit và Arcelik, hai trong số ba đối thủ cạnh tranh có lợi nhuận nhất trong top 10 công ty phát triển nhanh nhất mặc dù - người ta có thể nói là bởi vì - các công ty này tập trung vào một khu vực duy nhất. Nói cách khác, các vị trí đại gia thường được xây dựng ở cấp độ khu vực.

Tôi có thể tiếp tục đưa ra các chỉ số khác về khu vực hóa. Dù không dễ có được dữ liệu chính xác, các chuyên gia nhìn chung đồng ý rằng lưu lượng trao đổi trên Internet ngày càng trở nên khu vực hóa trong những năm gần đây, và vai trò của Mỹ làm trung tâm đầu mối liên vùng đang ngày càng giảm đi.

Tầm mức, tính liên tục, và ít nhất trong một số trường hợp là sự gia tăng khu vực hóa của các hoạt động xuyên biên giới, phản ánh tầm quan trọng của cả sự gần gũi về mặt địa lý và sự gần gũi trong các chiều kích khác của mô hình CAGE: văn hóa, hành chính, và ở một mức độ nào đó, kinh tế. Những yếu tố này có liên quan đến nhau: các quốc gia khá gần nhau về vị trí địa lý thường dễ có nhiều điểm tương đồng trong các chiều kích. Hơn nữa, những sự tương đồng này càng gia tăng trong vài thập niên qua nhờ các hiệp định mậu dịch tự do, các hiệp ước về thuế, các ưu đãi khu vực, và thậm chí cả việc thống nhất đơn vị tiền tệ, với hai ví dụ rõ ràng nhất là

NAFTA và Liên minh châu Âu (EU). Và thật trớ trêu là một số những khác biệt giữa các quốc gia trong cùng một khu vực có thể kết hợp với những điểm tương đồng để mở rộng tỷ lệ khu vực trong tổng hoạt động kinh tế. Công ty Whirlpool minh họa một hình thức đang được nhiều công ty Mỹ áp dụng trong nhiều ngành khác nhau: chuyển các cơ sở sản xuất đến những nơi gần Mexico, nhờ đó khai thác sự chênh lệch các khác biệt kinh tế giữa hai nước mà vẫn giữ được lợi thế về sự gần gũi về mặt địa lý và sự tương đồng về hành chính và chính trị, mà những nước ở xa như Trung Quốc chẳng hạn, sẽ không có được. Tương tự, nhiều công ty Tây Âu ưa chuộng chuyển các cơ sở sản xuất đến gần Đông Âu hơn. Các chương sau sẽ bàn chi tiết hơn về vai trò của tổng hợp và chênh lệch.

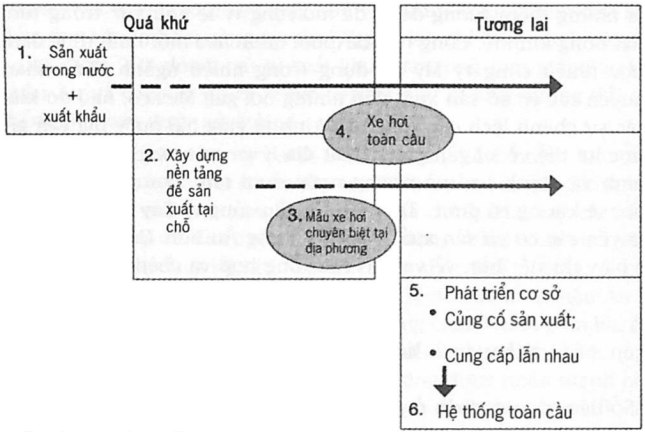
Khu vực hóa trong công ty Toyota

Số liệu và các ví dụ ở phần trên đây củng cố ý tưởng rằng khu vực hóa là một trong những biểu thị rõ ràng nhất của bán toàn cầu hóa, bạn vẫn có thể cảm thấy rằng khu vực hóa chỉ đơn giản là một hình thức giảm nhẹ của toàn cầu hóa. Cách tốt nhất để phá bỏ quan niệm đó là xem xét ví dụ công ty Toyota, một đại gia toàn cầu đã sử dụng khu vực hóa như một trong những hòn đá tảng của chiến lược cạnh tranh xuyên biên giới.

Toyota vượt qua General Motors để trở thành công ty sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới năm 2007, có sự phân bố doanh thu mang tính toàn cầu cao (hai khu vực), ngay cả khi tính theo tiêu chuẩn của 500 công ty hàng đầu theo bầu chọn của *Fortune*. Dù vậy, Toyota theo đuổi một loạt các sáng kiến chiến lược rất cụ thể ở cấp khu vực. Chúng ta hãy xem xét vấn đề dựa trên chính bản tóm tắt phát triển của Toyota. (Hình 5-2)

- Giai đoạn 1 diễn ra trong 50 năm đầu của Toyota trong ngành công nghiệp xe hơi và chỉ có một cơ sở sản xuất (ở Nhật). Đến năm 1985, hoạt động sản xuất ở nước ngoài của Toyota chỉ chiếm chưa tới 5% tổng số. Con số này lên đến gần 15% vào năm 1990, gần 30% vào năm 1995, và 46% vào năm 2006 - một sự thay đổi cơ bản dẫn tới việc chuyển chú trọng vào khu vực.

HÌNH 5-2 **Cơ cấu sản xuất của Toyota trong quá khứ và tương lai** (tính từ năm 2004)



Nguồn: Trình bày đầu tư của Toyota, tháng 9-2004

Ghi chú: Các con số thứ tự được thêm vào nhằm phân biệt các giai đoạn, ngoài ra, lời và trình bày được giữ nguyên từ slide trình bày của công ty Toyota.

- Giai đoạn 2, vào những năm 80, chứng kiến đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) mạnh mẽ đầu tiên của Toyota, đặc biệt là đầu tư vào Mỹ, nơi doanh số bán xe Nhật tăng nhanh, đi kèm theo là các chính sách và quan điểm bảo hộ. Sản xuất nhiều xe hơi hơn ở chính nơi xe hơi được tiêu thụ vừa giúp giảm nguy cơ bị hạn chế nhập khẩu, vừa giảm thiểu khả năng lỗ nếu như các biện pháp hạn chế nhập khẩu đó được áp dụng.
- Giai đoạn 3 bắt đầu vào thập niên 90 và bao gồm việc xây dựng các cơ sở và trung tâm điều phối cho từng khu vực riêng lẻ nhằm cải thiện thành tích kém và giảm sự phụ thuộc vào Nhật Bản. Việc đưa vào sản xuất ban đầu một số mẫu xe hơi chỉ dùng trong khu vực - trước đây thường bị Toyota coi là điều cấm kỵ - cho thấy sự nghiêm túc của công ty trong việc xây dựng các tổ chức hoàn thiện hơn tại mỗi khu vực.

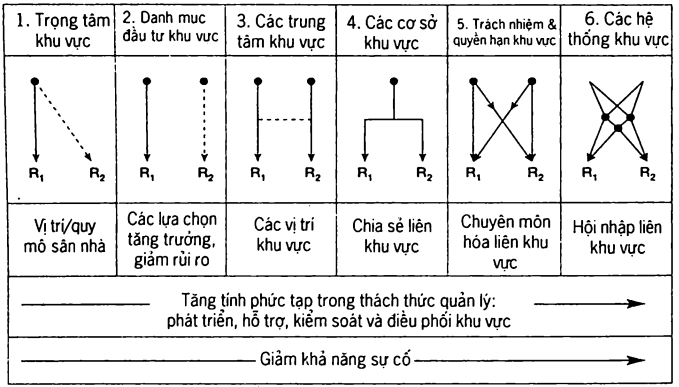
- Giai đoạn 4 diễn ra cùng thời điểm với giai đoạn 3 và chứng kiến việc đẩy mạnh các mẫu xe toàn cầu - Corolla, Camry, Yaris và Hilux - với nhiều điểm chung giữa các khu vực nhằm chia sẻ chi phí cố định trong phát triển thiết kế sản phẩm. Cùng lúc đó, Toyota giảm số lượng nhà máy sản xuất chính từ 11 xuống còn 6.
- Giai đoạn 5 bao gồm củng cố và chuyên môn hóa theo khu vực, với một số nhà máy hoặc khu vực đảm nhiệm vai trò chuyên trách gần như toàn cầu. Theo đó, dự án xe tải nhỏ không mui toàn cầu của Toyota nhận động cơ và bộ truyền lực bằng tay từ các nhà máy ở châu Á, chuyển đến bốn dây chuyền lắp ráp ở châu Á cũng như Mỹ Latin và châu Phi, và sau đó xe được chuyển đến hầu như tất cả các thị trường trên thế giới. (Chỉ có thị trường Mỹ là ngoại lệ vì xe tải ở đây có kích cỡ to hơn).
- Giai đoạn 6, tạo ra một hệ thống toàn cầu, sẽ bao gồm nhiều nỗ lực rộng lớn nhằm có một hệ thống sản xuất và cung cấp toàn cầu tối ưu. Theo Chủ tịch Fujio Cho, hệ thống này sẽ được tổ chức dựa trên các khu vực vì Toyota mong đợi các hiệp định thương mại tự do nội vùng ở châu Mỹ, châu Âu và Đông Á, chứ không phải giữa các khu vực này với nhau.[6]

Trường hợp của Toyota là một điểm tham chiếu rất hữu dụng nhờ sự tiến triển của nó, đặc biệt từ những năm 1980, và minh họa toàn bộ các chiến lược khu vực sẽ được giới thiệu trong phần sau.

Các kiểu chiến lược khu vực tiêu biểu

Hình 5-3 tóm tắt 6 kiểu chiến lược khu vực tiêu biểu dựa trên 6 giai đoạn trong sự tiến triển của Toyota, kèm theo các yếu tố cốt yếu của chiến lược cơ bản. Hãy chú ý rằng trọng tâm của khung từ 1 đến 3 là nội khu vực, trong khi trọng tâm của khung từ 4 đến 6 là liên khu vực. Các khung đại diện tương ứng cho các cách tiếp cận ngày càng phức tạp - và càng ít điểm chung hơn - đối với biên giới khu vực. Do đó Toyota thực sự trở thành trường hợp khác thường nếu xét về sự tiến triển của công ty này từ khung 1-6. Nhưng không

HÌNH 5-3 Các chiến lược khu vực



Ghi chú: • có thể được xem là những sản phẩm riêng biệt; R_1 & R_2: hai khu vực.

nên để việc vỗ tay khen ngợi những gì Toyota đã đạt được - trở thành nhà sản xuất xe hơi lớn nhất thế giới - làm che lấp đi luận điểm rằng không có một trật tự tiến triển tự nhiên nào thông qua những kiểu chiến lược khu vực tiêu biểu này. Nhiều kiểu doanh nghiệp khác nhau vẫn có thể có các chiến lược khu vực khác nhau nếu như kết quả cuối cùng là tối đa hóa giá trị chứ không tăng tính phức tạp. Phần còn lại của phần này thảo luận các mục tiêu và những giới hạn của mỗi chiến lược, sử dụng các ví dụ nhằm nêu bật tầm mức các sự lựa chọn mà các chiến lược này đòi hỏi.

1. Trọng tâm khu vực hoặc trọng tâm trên sân nhà

Dù chúng ta đã bàn đến trọng tâm, trọng tâm theo chiều kích địa lý hoặc khu vực vẫn đáng được tái khẳng định vì hầu như tất cả các công ty đều khởi đầu ngay trong khung này, ngoại trừ một số ít công ty ngay từ khi thành lập đã mang tính toàn cầu, thường là trong lĩnh vực công nghệ cao (thí dụ như Logitech và Checkpoint). 90% các công ty trong danh sách *Fortune 500* vẫn còn nằm trong khung này, xét theo định nghĩa dựa trên doanh thu được nêu ở trên. Nhiều công ty trên đã tiếp tục đi từ khung này, như Toyota,

nhưng vẫn tiếp tục đặt trọng tâm vào nội địa hoặc khu vực trong dài hạn. Và một số công ty cuối cùng cũng quay trở lại đặt trọng tâm vào khu vực, thường là một phần trong kế hoạch phi toàn cầu hóa của họ: ví dụ như Whirlpool trong lĩnh vực đồ gia dụng hoặc Bayer trong dược phẩm.

Đối với các công ty khác, trọng tâm khu vực không phải là chuyện dĩ nhiên và cũng không phải là bước thụt lùi, mà thay vào đó, chính là chiến lược dài hạn. Theo đó, trong ngành sản xuất chip nhớ (DRAM) vốn được toàn cầu hóa cao, Samsung bán trên toàn thế giới - trên thực tế, công ty này có một trong những cơ chế phân phối doanh số cân bằng nhất trong bất cứ công ty lớn nào - nhưng vẫn xem việc đặt song song các cơ sở nghiên cứu và phát triển và cơ sở sản xuất xung quanh trụ sở chính ở Hàn Quốc là một lợi thế cạnh tranh quan trọng. Nếu xét đến mức độ chi phí vận chuyển có liên quan đến giá trị sản phẩm thì tập trung toàn cầu - vốn cho phép tương tác nhanh giữa nghiên cứu phát triển và sản xuất - thống lĩnh việc phân bố theo vị trí địa lý.

Hơi khác một chút, công ty Zara, một chuỗi bán hàng may mặc thời trang giá rẻ, thiết kế và sản xuất các sản phẩm thời trang gần trung tâm sản xuất và hậu cần của mình ở Tây Bắc Tây Ban Nha và dùng xe tải chở hàng hóa đi các thị trường Tây Âu trong vòng hai tới 4 tuần từ khi thiết kế ra mẫu. Khả năng đáp ứng nhanh và cuốn hút khách hàng cũng như việc giảm được khả năng xảy ra sự cố là quá đủ để bù vào những phần chi phí phụ trội do sản xuất ở châu Âu thay vì ở châu Á - ít nhất là đối với các thị trường Tây Âu. Nhưng "những sản phẩm hợp thời" lại không di chuyển kịp thời từ trung tâm chính ở Tây Ban Nha sang các khu vực khác, bởi chi phí vận chuyển bằng đường hàng không ảnh hưởng xấu đến định vị giá rẻ mà công ty theo đuổi ở châu Âu.

Các ví dụ của Samsung và Zara minh họa các điều kiện khác nhau, theo đó việc tập trung khu vực hay sân nhà chứng tỏ sự hấp dẫn: khi các nền kinh tế quy mô toàn cầu đủ mạnh để cho phép việc tập trung hóa ít nhất một số hoạt động tại một khu vực hoặc một nơi nào đó, hoặc khi các nền kinh tế quy mô chủ chốt hoạt động ở cấp khu vực, thay vì cấp địa phương hay toàn cầu. Đặt trọng tâm khu vực như công ty Zara cũng được ưa chuộng hơn kiểu

trọng tâm từ khu vực tới toàn cầu của Samsung trong một số trường hợp cụ thể, bao gồm như sau:

- Có thị trường sân nhà và khu vực mang lại lợi nhuận cao (Ví dụ, đồ gia dụng ở Mỹ của Whirlpool), mặc dù thị trường như vậy rất dễ thu hút các công ty từ các khu vực khác tới (Ví dụ, Haier)
- Có nhu cầu hiểu sâu về địa phương nhằm giúp giảm độ dàn trải (ví dụ như Li & Fung tập trung vào châu Á khi thiết lập và quản lý chuỗi cung ứng quốc tế cho các nhà bán lẻ)
- Có tính nhạy cảm cao với các hiệp định mậu dịch tự do khu vực và các ưu đãi khu vực (ví dụ trong ngành ô tô nếu tính đến khối lượng thương mại hai chiều về phụ tùng cũng như xe nguyên chiếc)
- Các yếu tố khác làm vô hiệu hóa khoảng cách địa lý bên trong khu vực nếu so với khoảng cách giữa các khu vực với nhau (ví dụ như hệ thống mạng lưới tải điện khu vực)

Nhiều rủi ro đi kèm với trọng tâm khu vực hay sân nhà có liên quan tới việc làm mất đi những điều kiện củng cố cho khả năng hiện thực của các chiến lược tiêu chuẩn hóa toàn cầu. Về mặt khái niệm, còn có thêm rủi ro là hoạt động vượt trội bởi các chiến lược tập trung địa phương. Thông thường điều này không xảy ra trên sân nhà; mà thường xuất hiện ở các quốc gia không nằm trong khu vực sân nhà, thường là dưới dạng các tranh cãi xem liệu quốc gia sân nhà nên thống trị việc lên chiến lược cho khu vực tới mức độ nào.

Cuối cùng, những công ty đặt trọng tâm khu vực có thể không còn không gian để tăng trưởng hoặc không thể ngăn chặn rủi ro một cách đầy đủ. Công ty Zara ngày càng cảm thấy khó khăn khi muốn tăng trưởng thêm nội trong khu vực châu Âu. Và việc thiếu thủ thuật chặn rủi ro đã trở thành một mối lo ngại lớn bởi vì - kể từ năm 2006 - giá trị đồng đô-la sụt giảm so với đồng euro khiến chi phí sản xuất tại châu Âu của Zara tăng mạnh, nếu so với các đối thủ cạnh tranh dựa vào nhập khẩu nguyên liệu tính bằng đô-la từ châu Á.

2. Danh mục đầu tư khu vực

Cột thứ 2 - danh mục đầu tư khu vực - bao gồm các chiến lược liên quan đến hoạt động rộng lớn hơn bên ngoài một khu vực đơn lẻ. Khi các công ty muốn chuyển trạng thái hoạt động từ cột 1 sang cột 2, họ thường viện dẫn các lựa chọn tăng trưởng và giảm rủi ro (nói cách khác là tránh các thách thức mà Zara phải đối mặt). Các động lực cụ thể để một công ty tiến hành theo hướng này bao gồm sự tăng trưởng nhanh chóng hơn ở các khu vực không phải sân nhà, các vị trí quan trọng ở khu vực sân nhà tạo ra dòng tiền mặt lớn, những yêu cầu đầu tư địa phương để tiếp cận các thị trường nước ngoài (như trong ví dụ đầu tư trực tiếp nước ngoài lúc đầu của Toyota), và cơ hội "chia đều" những ảnh hưởng chấn động và chu kỳ kinh tế,... ra các vùng.

Dù việc mở rộng hoạt động về mặt địa lý có thể diễn ra theo nhiều hình thức, kể cả việc phân tán hoàn toàn, những bước đi rõ ràng hơn thường là nhắm vào việc xây dựng sự hiện diện của công ty ở một số khu vực hoặc tiểu khu vực cụ thể nào đó. Ngay cả khi các nguồn lực cần thiết đã sẵn có, bước đi như trên thường phải mất 10 năm hoặc hơn, như được minh họa trong việc Toyota xây dựng căn cứ của mình ở Bắc Mỹ, vốn bắt đầu bằng việc New United Motor Manufacturing Inc. (NUNMI) liên doanh với General Motors vào đầu thập niên 80. Cũng nên nhớ rằng Toyota sở hữu một lợi thế cạnh tranh cốt yếu: đó là Hệ thống Sản xuất Toyota, mà công ty chỉ "đơn giản" chuyển sang các địa điểm ngoài đất Nhật. Đối với một công ty xe hơi không có lợi thế này, việc xây dựng có hệ thống sự hiện diện của mình ở một khu vực mới có thể lâu hơn.

Có thể thấy một số những tụt hậu khá xa ngay cả trong những trường hợp quản lý danh mục đầu tư, bao gồm việc tạo ra sự hiện diện khu vực thông qua mua lại hơn là phát triển hữu cơ. Việc công ty GE xây dựng sự hiện diện ở châu Âu là một ví dụ. Khi CEO Jack Welch bắt đầu sáng kiến toàn cầu hóa của GE vào cuối thập niên 80, ông nhắm vào việc mở rộng ở châu Âu và thúc đẩy quá trình này bằng cách giao cho đệ tử thân tín của mình là Nani Beccalli quyền lực khá rộng rãi trong đàm phán. Phần lớn nhờ vào các vụ mua lại mà doanh thu GE đạt được ở châu Âu chiếm một nửa tổng doanh thu bên ngoài nước Mỹ vào đầu những năm 2000.

Nhưng câu chuyện không chỉ là tăng doanh thu. Người kế nhiệm Welch, Jeffrey Immelt, nhận xét cộc lốc như sau: "Châu Âu chính là trọng tâm lớn của tôi," cách đây vài năm Immelt thú nhận, "cơ bản là vì tôi nghĩ chúng tôi hiện nay đang làm ăn rất tệ ở châu Âu." Đâu là nguyên nhân của việc kinh doanh tồi tệ? GE quyết định điều hành doanh nghiệp ở châu Âu như một hoạt động riêng rẽ, báo cáo thông qua hệ thống doanh nghiệp lên tổng hành dinh toàn cầu ở Mỹ, tạm coi là do các "lãnh đạo toàn cầu" điều hành - trong số này có nhiều người Mỹ chưa bao giờ sống hay làm việc bên ngoài nước Mỹ. Trong khi đó, phần lớn các đối thủ cạnh tranh sừng sỏ nhất của GE trong lĩnh vực kinh doanh phi tài chính lại là các doanh nghiệp châu Âu. Họ biết rõ sân nhà và chuẩn bị sẵn sàng để cạnh tranh có hiệu quả tại đây.

Sau khi bị Liên minh châu Âu ngăn cản việc sáp nhập với công ty Honeywell, GE thấy nhu cầu cần phải phát triển một bộ mặt châu Âu của mình và thiết lập sự hiện diện khá lớn tại Brussels. Công ty cũng quyết định dành cơ sở hạ tầng và nguồn lực nhiều hơn cho châu Âu, một phần là cách thức nhằm thu hút, phát triển và giữ chân các nhân viên người châu Âu giỏi nhất. Nhờ đó, GE cuối cùng cũng đi xa hơn một chiến lược đầu tư khu vực bằng cách thiết lập tổng hành dinh khu vực ở châu Âu vào năm 2001 - dưới sự điều hành của CEO ở châu Âu của GE - và tiếp đó vào năm 2003 GE thiết lập một hệ thống tương tự ở châu Á. Jeff Immelt mô tả các đội ngũ khu vực này là các nhân tố thay đổi chính yếu trong các sáng kiến toàn cầu của công ty.

Việc thành lập tổng hành dinh khu vực mới của GE đánh dấu sự chuyển đổi từ cách đầu tư khu vực sang hình thức tối thiểu của chiến lược trung tâm khu vực, sẽ được bàn kỹ ở phần sau. Bài học ở đây là chiến lược đầu tư khu vực của GE được duy trì nhất quán trong một thời gian khá dài - bất chấp việc kinh doanh tồi tệ của GE ở châu Âu và việc GE vốn là một công ty được quản lý tốt.

Nói chung hơn, các chiến lược đầu tư khu vực có xu hướng chuyển vai trò giám sát và phân bổ nguồn lực từ tổng hành dinh công ty sang các cơ sở ở khu vực đó. Tuy nhiên, ngoài việc chuyển dịch này, các chiến lược đó cũng không tạo nhiều cơ hội để các tính toán ở tầm khu vực có ảnh hưởng gì nhiều đến những gì xảy ra trên thực tế ở cấp địa phương.

3. Các trung tâm khu vực

Một lựa chọn thay thế hấp dẫn hơn đối với việc tạo thêm giá trị ở tầm khu vực được Kenichi Ohmae đưa ra đầu tiên trong khái niệm chiến lược "tam điểm" của mình. Nó có liên quan đến việc xây dựng các cơ sở hoặc trung tâm khu vực có thể cung cấp nhiều nguồn lực hoặc dịch vụ chung cho các hoạt động tại từng quốc gia. Logic ở đây là có thể khó tìm ra lý do để biện minh việc xây dựng các trung tâm này cho riêng rẽ một nước - bởi mức độ cồng kềnh, hay quy mô ngày càng tăng, hoặc các xu hướng hướng ngoại - nhưng nếu xét trên quan điểm xuyên biên giới thì có thể vẫn đáng đầu tư. Dù một số địa điểm thường cung cấp các nguồn lực và dịch vụ chung như vậy, trong một vài trường hợp, trung tâm này có thể chỉ là một trung tâm ảo.

Các chiến lược trung tâm khu vực trong hình thái đích thực nhất - nghĩa là chỉ tập trung hoàn toàn vào vị thế khu vực - là một phiên bản đa khu vực có cấu trúc của các chiến lược tập trung khu vực được bàn đến trong cột 1 của hình 5-3. Ví dụ như nếu công ty Zara mở thêm một trung tâm thứ hai ở châu Á, công ty sẽ phải chuyển từ một công ty đặt trọng tâm khu vực sang thành một công ty có trung tâm đa khu vực. Do đó, một số các điều kiện có lợi cho trọng tâm khu vực cũng có lợi cho các trung tâm khu vực: (1) kinh tế quy mô ở cấp độ khu vực, (2) các yếu tố làm mất đi khoảng cách bên trong khu vực so với khoảng cách giữa các khu vực, và (3) các điều kiện khác dẫn tới các trận tranh giành xây dựng vị thế ở cấp khu vực. Sự khác biệt ở đây là khi có hơn một khu vực, các suy xét về sự không đồng nhất liên khu vực phải được tính đến. Các khu vực càng khác nhau về nhu cầu thì càng thiếu cơ sở cho ý tưởng các thực thể hướng khu vực trong cùng một công ty chia sẻ nguồn lực và dịch vụ.

Có thể coi một tổng hành dinh khu vực (RHQ) là một phiên bản tối thiểu của trung tâm khu vực. Tuy nhiên, tác động của RHQ bị giới hạn bởi việc đặt trọng tâm vào các chức năng hỗ trợ, với các liên kết đến các hoạt động kinh doanh cũng bị giới hạn. Do đó, dù là có một ông chủ tịch phụ trách châu Á trong công ty Wal-Mart International, ông này cũng chỉ đóng vai trò liên lạc và giám sát, ngoài ra thì có vẻ chỉ có những ảnh hưởng nhất định lên chiến lược và phân bổ nguồn lực.

Nếu muốn tìm một ví dụ cho thấy chiến lược trung tâm khu vực mạnh mẽ và thực sự gắn chặt với các hoạt động và các chức năng hỗ trợ, chúng ta hãy xét trường hợp công ty Dell.[7] Công ty bán máy tính cá nhân khá chuẩn trên toàn thế giới (Với một số điều chỉnh để phù hợp với các giao thức giao tiếp, nguồn điện, v.v.), sử dụng một mô hình kinh doanh dựa trên khả năng hoạt động độc đáo theo kiểu sản xuất theo đơn đặt hàng và vượt mọi rào cản phân phối địa phương. Khi Dell leo dần lên vị thế dẫn đầu trong ngành máy tính ở Bắc Mỹ, công ty chuyển chiến lược sang chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu ở các khu vực khác - châu Mỹ Latin, châu Á Thái Bình Dương và Nhật Bản, và châu Âu - một phần bằng cách chuyển giao bớt các khách hàng doanh nghiệp toàn cầu chủ chốt, vốn mang tính ổn định hơn khách hàng tiêu dùng lẻ trên toàn thế giới.

Hoạt động khu vực của Dell vẫn ở các cấp độ phát triển khác nhau: ở Bắc Mỹ là tiến xa nhất, kế đó là châu Âu (đặc biệt là khu vực nói tiếng Anh vốn được nhắm đến ngay từ đầu), theo sau là châu Á rồi mới tới Nam Mỹ. Tuy nhiên, mỗi khu vực đều phát triển những dòng sản phẩm giống nhau, cùng với RHQ riêng, sản xuất, tiếp thị, hạ tầng cơ sở công nghệ thông tin riêng. Đặc biệt là trong sản xuất, Dell có các trung tâm đầu mối tạo các cơ sở lắp ráp được xây thêm ở Ireland (1990), Malaysia (1996), Trung Quốc (1998), và Brazil (1998). Các vị trí trung tâm tập trung phục vụ các thị trường khu vực với khả năng đáp ứng nhanh: do đó, cơ sở ở Brazil dù nằm xa cụm IT lâu đời của Brazil nhưng nằm ở nửa đường giữa hai thành phố lớn nhất của Nam Mỹ là Sao Paolo và Buenos Aires.

Tác dụng và Hạn chế của Tổng hành dinh Khu vực

Cả giới nghiên cứu lẫn người làm kinh doanh đều rất chú ý đến việc xuất hiện và tàn lụi của Tổng hành dinh khu vực (RHQ).[8] Các RHQ cũng đáng được chú ý bởi chúng có thể phục vụ các mục đích quan trọng nếu được đặt đúng chỗ và suy xét kỹ. Do đó, Phillippe Lasserre của INSEAD đã đưa ra một danh sách các chức năng chính của RHQ, bao gồm thăm dò (phát triển doanh nghiệp), kích thích chiến lược (giúp các đơn vị nhỏ hơn trong tổ chức hiểu và đối phó được với môi trường khu vực), đánh dấu cam kết đối với một khu vực (đối với người ngoài và cả người trong công ty), phối hợp (đảm bảo có thể sử dụng nguồn lực tổng hợp và theo

đuổi các chính sách nhất quán trong toàn khu vực), và gom góp chuẩn bị nguồn lực (để tận dụng kinh tế quy mô của khu vực).[9]

Lasserre cũng đề xuất một hình mẫu của RHQ dựa trên vai trò của chúng trong các chiến lược của các tập đoàn đa quốc gia. Đó là vai trò người *khởi xướng*, nhấn mạnh khả năng kích thích chiến lược và phối hợp nhằm hỗ trợ các hoạt động địa phương; vai trò người *tạo điều kiện*, kết hợp sự hội nhập, kích thích chiến lược, và cảnh báo; vai trò người *phối hợp*, tập trung vào tổng hợp chiến lược và hoạt động; và vai trò người *quản lý*, tập trung vào các chức năng hỗ trợ như thuế, quỹ dự trữ và hành chính.[10] Công trình nghiên cứu của Michael Enright về RHQ ở châu Á – Thái Bình Dương cũng đưa ra nhiều hỗ trợ to lớn cho hình mẫu này.[11]

Nhưng tập trung vào vai trò của RHQ trong chiến lược khu vực cũng hơi giống với việc tập trung vào cái vali thay vì vào những thứ mà vali đó chứa đựng. Nếu không hiểu rõ về cách thức mà chiến lược toàn cầu làm tăng thêm giá trị thì không thể xác định được các yêu cầu phối hợp tại cấp khu vực, chứ chưa nói đến chuyện liệu một RHQ có giúp đạt được các yêu cầu đó hay không. Trong trường hợp xấu nhất, RHQ trở thành một thứ thay thế cho việc xem xét kỹ lưỡng chiến lược khu vực của công ty. Nếu nói một cách tích cực hơn thì một công ty có ít hoặc không có RHQ vẫn có thể dùng các khu vực như những khối kết hợp quan trọng trong chiến lược chung của mình.

Để minh họa, hãy xem xét lại trường hợp Toyota. Nhìn theo quan điểm RHQ, người ta có thể chọn việc Toyota thành lập Toyota Bắc Mỹ năm 1996, thành lập Toyota châu Âu năm 2002, và có thể là việc thành lập trung tâm tiểu vùng ở Đông Nam Á như các ví dụ RHQ, nhưng ngoài ra thì không có gì khác. Theo nghĩa đó, các RHQ không phải là cơ sở đầy đủ để xây dựng các chiến lược khu vực.

Sự gần gũi với các nhà cung cấp cũng như khách hàng là điều cốt yếu khi thực thi chiến lược này, vì cùng với quá trình phân tán chuỗi cung ứng trong ngành máy tính, chi phí hậu cần thường vượt quá chi phí cộng thêm thông qua các hoạt động sản xuất cụ thể. Kết quả là, các trung tâm cũng làm nổi bật sự tập trung vào các nhà cung cấp địa phương, cũng như các trung tâm hậu cần cung ứng, nơi các nhà cung cấp toàn cầu lưu trữ các phụ kiện (chi phí của họ) cho đến khi hệ thống lắp ráp hàng theo đơn hàng của Dell cần đến (Hình 5-4). Những mối liên hệ này cho phép hệ thống sản xuất sử dụng khoảng 70% các phụ kiện từ các nhà cung cấp châu Á, dù khá xa về vị trí địa lý. Cách tiếp cận quản lý các mối quan hệ chuỗi cung ứng toàn cầu cũng như hậu cần thậm chí đã khiến đến cả Toyota

phải chú ý, chưa nói đến các đối thủ cạnh tranh trực tiếp của Dell trong ngành máy tính cá nhân (các đối thủ này cũng thiết lập các hệ thống tương tự nhằm giảm ưu thế của Dell).

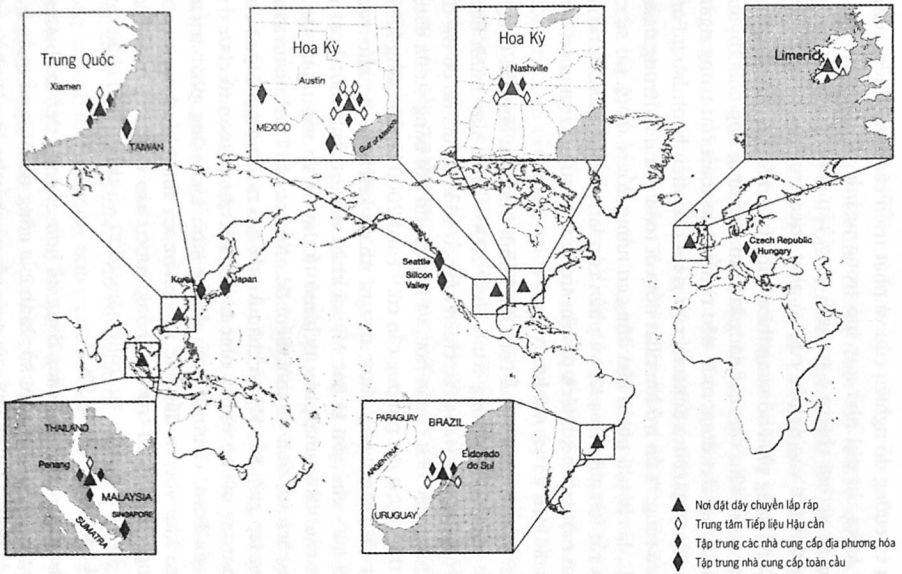
Các trung tâm khu vực, cũng giống như hầu hết các chiến lược khu vực, phải được đánh giá một cách tương đối trong mối liên hệ với các cách tiếp cận vừa địa phương hóa hơn vừa tiêu chuẩn hóa hơn. (Nói cách khác, các tay săn mồi địa phương cũng như toàn cầu đều có thể tấn công hình mẫu như vậy) Vì chiến lược của Dell không nhắm đến thị trường máy PC giá rẻ, vốn đang nằm gọn trong tay của các đối thủ cạnh tranh địa phương nhắm đến phân khúc này, Dell đã từ bỏ các mục tiêu giành vị trí dẫn đầu ở thị trường Trung Quốc, nơi mà khách hàng cũng đòi hỏi quan hệ gắn kết hơn với các nhà cung cấp. Nhưng trái lại, mối đe dọa từ các cách tiếp cận tiêu chuẩn hóa hơn bị giới hạn: các vấn đề của công ty này được nói đến gần đây lại xuất phát từ các khó khăn dễ thấy như sự suy giảm trong tổng tăng trưởng nhu cầu và các rắc rối về dịch vụ.

Các chiến lược trung tâm khu vực đáp ứng mạnh hơn với sự đa dạng liên khu vực thì lại mang theo rủi ro đẩy chi phí lên quá nhiều hoặc phải hy sinh quá nhiều cơ hội chia sẻ chi phí giữa các khu vực.[12] Làm sao tận dụng được các cơ hội chia sẻ này là mối bận tâm cơ bản về các chiến lược khu sản xuất khu vực tiếp theo được bàn đến trong phần sau.

4. Các cơ sở khu vực

Các trung tâm khu vực, như chúng ta đã thấy, rải đều chi phí cố định ra các nước trong cùng một khu vực. Ngược lại, các cơ sở khu vực, lại chia đều chi phí cố định ra các khu vực - và do đó có thể được gọi là "các công xưởng liên khu vực." Việc lập các cơ sở được đặc biệt chú trọng đối với các hoạt động hậu trường tạo ra những tiết kiệm về quy mô và phạm vi nếu như được phối hợp giữa các khu vực với nhau. Do đó, phần lớn các nhà sản xuất xe hơi, cũng giống như Toyota, đang cố giảm số các cơ sở khu vực trên toàn thế giới nhằm tiết kiệm nhiều hơn nhờ quy mô trong chi phí thiết kế, cơ khí, quản trị hành chính, mua nguyên liệu đầu vào, và chi phí hoạt động. Mục tiêu ở đây không phải là nhằm giảm số lượng các dòng sản phẩm bày bán, mà là đem lại sự đa dạng sản phẩm một

HÌNH 5-4: **Các trung tâm sản xuất khu vực của Dell, 2001**



Nguồn: Gary Fields, Các lãnh thổ lợi nhuận (Palo Alto, CA; NXB Đại học Stanford, 2004), 212

cách tiết kiệm hơn bằng cách thay đổi theo nhu cầu khách hàng địa phương trên nền các cơ sở sản xuất chung vốn được thiết kế để thích nghi. Cũng nên chú ý rằng xây dựng cơ sở khu vực có hiệu quả trong ngành xe hơi hơn trong ngành đồ gia dụng vì cường độ vốn và cường độ nghiên cứu và phát triển cao hơn nhiều, cũng như tiết kiệm chi phí nhờ quy mô trong ngành sản xuất xe hơi. (Các công ty xe hơi chiếm 4 trong 6 vị trí tập đoàn chi xài nhiều nhất trên thế giới vào nghiên cứu và phát triển trong năm 2005-2006.)[13]

Cũng đáng phải bổ sung thêm rằng bất chấp việc tăng cường xây dựng cơ sở khu vực, các sáng kiến như trường hợp của Toyota vẫn còn xa mới đạt được mức tiêu chuẩn hóa toàn cầu trong ngành xe hơi. Như Ngài Nick Scheele, cựu giám đốc điều hành hãng Ford, đã chỉ ra rằng: "Cản trở lớn nhất đối với toàn cầu hóa [trong ngành xe hơi]... là chi phí nhiên liệu động cơ tương đối rẻ ở Mỹ. Có sự chênh lệch rất lớn giữa Hoa Kỳ và phần còn lại của thế giới, và nó tạo ra thêm một sự chênh lệch đi kèm trong một số tính năng cơ bản của xe hơi: kích cỡ và mã lực."[14]

Ẩn ý ở đây nằm ở chỗ Ford đã đi một bước sai lầm lớn trong giữa thập niên 90 - chương trình Ford 2000 - điều này minh họa cho rủi ro tiềm tàng trong các chiến lược cơ sở khu vực: họ có thể đi quá xa trong việc tiêu chuẩn hóa, và phải đánh đổi bằng sự đa dạng mà các thị trường địa phương cần có.[15] Ford 2000 là một sáng kiến hợp nhất rất tham vọng, được đưa ra nhằm kết hợp các khu vực của Ford lại - chủ yếu là Bắc Mỹ và châu Âu - thành một hoạt động toàn cầu. (Một nhà phân tích mô tả đây là vụ sáp nhập lớn nhất trong lịch sử, tính tới thời điểm đó.) Nỗ lực của Ford nhằm giảm sự trùng lắp giữa Bắc Mỹ và châu Âu đã tạo ra những sự lộn xộn ghê gớm trong nội bộ và hầu như đã tiêu diệt hoàn toàn tổ chức ở châu Âu của Ford. Chương trình đã hy sinh khả năng phát triển sản phẩm khu vực và đẩy các sản phẩm có thiết kế thỏa hiệp miễn cưỡng vào một thị trường không được chào đón. Kết quả? Ford lỗ gần 3 tỉ USD ở châu Âu trong năm 2000, và thị phần ở châu Âu của Ford rơi từ 12 xuống 9%.

Các rủi ro như vậy càng đáng kể hơn nếu xét đến xu hướng tập trung hóa của nhiều trụ sở chính của công ty. (Một số quản lý, đặc biệt là những người làm việc tại chỗ, có thể cho là nói như vậy còn

là quá nhẹ). Xu hướng tập trung hóa càng làm tăng thêm các rủi ro trong việc tiêu chuẩn hóa một cách thái quá các cơ sở giữa các khu vực.

5. Quyền hạn khu vực

Các quyền hạn khu vực cũng có thể được mô tả như quyền hạn liên khu vực, vì chúng bao gồm việc trao quyền hạn lớn hơn cho các khu vực cụ thể nhằm cung cấp một số sản phẩm cụ thể nào đó hoặc thực hiện vai trò tổ chức để khai thác lợi thế của việc tiết kiệm chi phí nhờ chuyên môn hóa cũng như nhờ quy mô. Quyền hạn mà Toyota trao cho nhiều nhà máy ở châu Á cung cấp động cơ và bộ truyền lực bằng tay cho dự án xe tải nhỏ không mui toàn cầu (trừ Mỹ) đã được nêu ở phần trên. Ta sẽ xét thêm vài ví dụ nữa. Whirlpool toàn cầu lấy phần lớn các đồ dùng nhà bếp nhỏ từ nhà máy ở Ấn Độ - điều này dễ làm hơn so với các đồ dùng lớn, nhờ tỷ lệ giá trị trên khối lượng/kích thước cao của những đồ dùng nhỏ. Và một loạt các công ty toàn cầu đang trong quá trình trao quyền hạn lớn hơn cho các xưởng sản xuất của mình ở Trung Quốc. Một lần nữa, ta thấy phạm vi quyền hạn tăng lên tỷ lệ thuận với tính "tiêu chuẩn hóa" của các sản phẩm trên toàn cầu, dù các quyền hạn này chỉ là sử dụng tốt các nguồn lực tập trung ở các cấp khu vực, quốc gia hoặc địa phương.

Quyền hạn (liên) khu vực không chỉ xuất hiện trong việc phát triển và sản xuất sản phẩm. Do đó, các công ty toàn cầu chuyên về tư vấn, công trình, dịch vụ tài chính, và các dịch vụ khác thường có các trung tâm dịch vụ hoàn hảo - nơi lưu trữ những kiến thức và kỹ năng để phục vụ cho phần còn lại của công ty. Các trung tâm như vậy thường được tập trung ở một vị trí duy nhất, với một cá nhân hoặc một nhóm nhỏ, chứ không dàn trải theo vị trí địa lý. Kết quả là, quyền hạn địa lý của các trung tâm này rộng hơn rất nhiều so với khu vực địa lý mà trung tâm trú đóng.[16]

Cần nhắc lại rằng có nhiều rủi ro trong việc trao quyền hạn địa lý rộng lớn cho một số trung tâm cụ thể nào đó. Đầu tiên, các quyền hạn này có thể gây ảnh hưởng không chính đáng đến quyền lợi địa phương, quốc gia hoặc khu vực; hoặc thậm chí chúng còn tiếm quyền chiến lược toàn cầu của công ty. Thứ hai, các quyền hạn

rộng rãi không phù hợp để cải thiện sự khác biệt của những điều kiện địa phương, quốc gia hoặc khu vực, dù sử dụng các cách tiếp cận khác như thiết lập cơ sở khu vực cũng có thể có ích. Và cuối cùng, đẩy bất cứ sự chuyên môn hóa nào đến cực độ đều có thể tạo ra sự cứng nhắc, thiếu linh động và sự thiếu nguồn lực dồi dào. Trong một thế giới không ổn định thì những điều quan ngại này không phải là chuyện vặt.

6. Các mạng lưới khu vực

Để có được sự hỗ trợ qua lại giữa các khu vực khác nhau mà vẫn tránh được việc phải chuyên môn hóa quá sâu hay sự thiếu linh động, các mạng lưới khu vực sẽ thực hiện việc hợp nhất cũng như phân chia lao động trong các nguồn lực ở các khu vực khác nhau. Dù giới học thuật đã bàn rất nhiều đến mạng lưới, phần lớn các công ty vẫn chỉ dừng lại ở mức *mong muốn* có được sự hợp nhất đó. Do đó, chúng ta chỉ bàn đến các mạng lưới một cách ngắn gọn và tập trung vào công ty Tyoyta, một trong số ít các công ty đã thực sự tiến hành các bước nghiêm túc tiến tới mạng lưới hóa khu vực và toàn cầu.

Có lẽ điều hữu ích nhất rút ra được từ câu chuyện của Toyota là, vì các mục tiêu thực tế, tốt hơn hết là không nên xem mạng lưới là một cách thức cụ thể để quản lý các khu vực mà là một não trạng, trong đó bao gồm việc nhìn một cách bao quát vào việc phối hợp và lên cơ chế cho hoạt động xuyên biên giới. (Thực thế, từ cách nhìn này, mọi tổ chức đều được lợi khi xem chính nó như một mạng lưới.) Do đó, trong quá trình Toyota tiến triển qua các mô hình chiến lược khu vực khác nhau (khung 1 đến 6 trong Hình 5-3), những hình thức tạo giá trị xuyên biên giới mới đã bổ sung cho các hình thức cũ chứ không thay thế chúng - như hình 5-2 của chính Toyota cho thấy.

Hãy xem xét các phần được đánh số trong hình 5-2. Trong khi Toyota đã vượt ra khỏi một cơ sở sản xuất ở Nhật Bản (trọng tâm khu vực), hàng xuất khẩu từ các cơ sở sản xuất tại Nhật tới các khu vực còn lại trên thế giới vẫn tiếp tục chiếm hơn ¼ sản lượng và chiếm một phần lớn hơn nhiều trong tổng số lợi nhuận của công ty. Tương tự như vậy, dù Toyota đã vượt ra khỏi cách thức đầu tư khu vực, các quan ngại về chính sách bảo hộ và sự thiên kiến tại sân

nhà, vốn thúc đẩy công ty đầu tư sang Mỹ, vẫn xuất hiện và được phản ánh trong các quảng cáo nêu bật kỷ lục tạo công ăn việc làm và thân thiện môi trường của công ty.

Về mặt trung tâm khu vực, các trung tâm ở Bắc Mỹ và châu Á khá hoàn thiện (nếu như vẫn đang phát triển thêm), nhưng các hoạt động gây lỗ ở châu Âu vẫn được tiến hành. Thêm vào đó, việc đưa Katsuaki Wanatabe, một chuyên gia sản xuất và thu mua, lên kế nhiệm Fujio Cho trong chức chủ tịch là một dấu hiệu cho thấy đang có mối lo ngại ngày càng tăng, cũng như sự cam kết, với việc đưa Hệ thống Sản xuất Toyota từ Nhật sang các trung tâm sản xuất mới hơn đúng vào lúc mà việc sản xuất tại nước ngoài đang được đẩy lên nhanh chóng. Toyota còn tiếp tục giảm các cơ sở sản xuất chính để theo đuổi chuyên môn hóa hơn nữa thông qua các quyền hạn liên khu vực. Cho nên không phải là Toyota đã tiến triển xuyên suốt qua 6 loại chiến lược khu vực như trong hình 5-3, mà nói đúng hơn là Toyota hiện nay đang cố gắng thực hiện cả 6 chiến lược này.

Thứ hai là, khả năng của Toyota thực hiện tất cả những điều này - áp dụng một loạt các chiến lược khu vực để tạo ra giá trị - lại không tách rời khỏi lợi thế cạnh tranh được đề cập ở trên: khả năng của Hệ thống Sản xuất Toyota trong việc sản xuất các xe hơi đáng tin cậy, chất lượng cao với chi phí thấp. Nếu không có một lợi thế cơ bản như vậy, một số cách thức phối hợp phức tạp mà Toyota đang cố thực hiện có thể sẽ còn phải thay đổi nhiều lần nữa.

Và cuối cùng, như trên đã lưu ý, điểm xuất phát của Toyota không phải là một tầm nhìn vĩ đại, lâu dài về tính toàn cầu hóa xa vời khi mà xe hơi và phụ tùng xe hơi có thể tự do luân chuyển mọi nơi. Thay vào đó, công ty tiên liệu các hiệp định thương mại tự do mở rộng ở châu Mỹ, châu Âu và Đông Á, chứ không phải giữa các châu lục này. Một lần nữa, các *khu vực* lại là đơn vị tốt nhất để thể hiện và áp dụng tầm nhìn khiêm tốn hơn - nhưng thực tế - về một thế giới bán toàn cầu hóa trong đó những cầu nối cũng như các rào cản giữa các nước đều không thể bị phớt lờ.

Trước khi kết thúc phần này, hãy dành một vài phút để đánh giá tiềm năng của chiến lược khu vực đối với công ty của bạn bằng cách xem qua bản đánh giá trong phần "Đánh giá tiềm năng khu vực hóa."

Đánh giá tiềm năng khu vực hóa

Hãy chọn câu trả lời cho tám câu hỏi sau đây. Nếu bạn không chắc chắn về câu nào đó, hãy bỏ qua. Lưu ý rằng các con số trong câu hỏi chỉ là ước đoán, dù thường thì chúng cũng có cơ sở dữ liệu nhất định.

Địa bàn hoạt động công ty

1. Số quốc gia mà công ty có hoạt động đáng kể

(a) 1 – 5 (b) 6 – 15 (c) >15

2. Phần trăm doanh số từ khu vực sân nhà

(a) >80 (b) 50 – 80 (d) <50

Chiến lược công ty

3. Mục tiêu phân tán liên khu vực

(a) giảm (b) giữ nguyên (c) tăng

4. Số căn cứ tổng hợp cần theo đuổi

(a) 1 (b) 2 (c) >2

Các kết nối quốc gia

5. Phần trăm mậu dịch bên trong khu vực

(a) <50 (b) 50 – 70 (c) >70

6. Phần trăm đầu tư trực tiếp nước ngoài bên trong khu vực

(a) <40 (b) 40 – 60 (c) >60

Xem xét cạnh tranh

7. Khác biệt trong lợi nhuận giữa các khu vực

(a) nhỏ (b) ngắn hạn (c) dài hạn

8. Chiến lược của các đối thủ cạnh tranh chính

(a) phi khu vực hóa (b) không thay đổi (c) khu vực hóa

Cách tính điểm cũng mang tính tương đối. Mỗi câu trả lời a được -1 điểm; b được 0 điểm, và +1 cho câu trả lời c; sau đó tính tổng cộng lại. Nếu tổng số là dương thì công ty bạn có tiềm năng tương đối cho chiến lược ở tầm khu vực. Điểm càng cao thì tiềm năng càng lớn.

Từ khu vực hóa tới tổng hợp

Xem xét kỹ một loạt các chiến lược - cả mặt mạnh lẫn các giới hạn của chúng - là một cách hữu dụng để phân tích các khả năng tổng hợp. Nhưng tổng hợp thực ra đem lại cho các công ty không gian rộng hơn để suy tính cách khai thác tính kinh tế nhờ quy mô xuyên biên giới.

Tái quy mô các khu vực

Trong khi phần lớn các ví dụ được đưa ra cho tới thời điểm này đều ngụ ý đưa ra các định nghĩa ở tầm lục địa, tôi đã cố tránh đưa ra bất cứ một định nghĩa rõ ràng nào về từ *khu vực*. Mục tiêu ở đây không phải là để mập mờ, mà là để tránh việc cụ thể hóa một cách không cần thiết luận điểm bằng cách giới hạn từ 'khu vực' vào một quy mô địa lý cụ thể nào đó. Nếu như có các đơn vị quốc gia đủ lớn, các loại hình khác nhau có thể áp dụng được từ các khu vực quốc tế đến các khu vực trong cùng quốc gia. Thí dụ như, các công ty dầu lửa chia thị trường xăng ở Mỹ thành năm khu vực quốc nội. Tương tự như vậy, người ta có thể nhìn vào các cơ hội khu vực trong các bối cảnh rất đa dạng như xi măng ở Brazil hay bia ở Trung Quốc, nơi chi phí vận chuyển khá cao so với giá trị sản phẩm, và các thị trường thì rất rộng lớn về mặt địa lý. Và chúng ta có thể tiến lên thêm từ cấp lục địa chứ không phải hạ cấp độ xuống. Nếu một hiệp định thương mại tự do xuyên đại tây dương mà có hiệu quả - và có nhiều lý do khiến hiệp định này không có hiệu quả - điều này sẽ tạo ra một siêu khu vực chiếm đến hơn 55% GDP của thế giới. Một khu vực như vậy sẽ, ít nhất là trong một vài ngành công nghiệp, trở thành trọng tâm của các nỗ lực phát triển chiến lược.

Đây cũng là nơi thích hợp để đề cập đến các kế hoạch tổng hợp theo địa lý đa cấp mà một số công ty đang ứng dụng. Công ty thức uống Diageo được tổ chức theo 4 khu vực: Bắc Mỹ, châu Âu, châu Á Thái Bình Dương, và Quốc tế - bao gồm châu Phi, Mỹ Latin và khu vực Caribe, cộng thêm các "trung tâm" Du lịch toàn cầu và Trung Đông. Hãy lưu ý rằng việc bao gồm các trung tâm Du lịch Toàn cầu (miễn thuế) là một sự nhắc nhở rằng các cấu trúc bất

thường, không đối xứng có thể thực tế hơn là các cấu trúc đối xứng, dễ chịu (và trong một số trường hợp, đơn giản) mà các thảo luận của chúng ta đã đưa ra.

Luận điểm rộng hơn ở đây là có nhiều cấp độ địa lý khác nhau trong đó ta có thể diễn dịch các mô hình chủ yếu theo vị trí địa lý được nêu ra ở chương trước. Đánh giá cấp độ - toàn cầu, châu lục, tiểu châu lục, quốc gia, quốc nội, hay địa phương - nơi mà quy mô được gắn chặt với lợi nhuận thường là một chỉ dẫn hữu ích đối với việc đặt quy mô địa lý một cách thích hợp. Nói một cách khác, nền kinh tế thế giới bao gồm nhiều lớp chồng chéo lên nhau - từ địa phương tới toàn cầu - và vấn đề ở đây là không tập trung vào một lớp mà phải suy nghĩ nhiều tầng nhiều lớp. Việc tái quy mô địa lý nuôi dưỡng sự linh động bằng cách áp dụng các ý tưởng về khu vực hóa vào các tầng bậc địa lý khác nhau trong phân tích.

Tổng hợp theo các chiều kích khác của CAGE

Ngoài việc tái quy mô khoảng cách địa lý, ta có thể sáng tạo hơn và tập trung vào khoảng cách - và khu vực - theo các chiều phi địa lý: văn hóa, hành chính hay chính trị và kinh tế. Tổng hợp theo các chiều kích khác của mô hình CAGE đôi khi vẫn ngụ ý phải đặt trọng tâm vào các khu vực gắn kết nhau về địa lý. (Việc Toyota gộp các nước lại thành nhóm theo các khu vực thương mại tự do đã có hoặc sắp hiện hữu là một ví dụ). Nhưng cũng có lúc, việc tái định nghĩa như vậy sẽ tạo ra các siêu khu vực không gắn liền với nhau về mặt địa lý.

Một ví dụ về tổng hợp *văn hóa* là với công ty Dịch vụ Tư vấn Tata (TCS), công ty dịch vụ phần mềm lớn nhất Ấn Độ, hoạt động ở hơn 35 nước trên thế giới. Các chương sau này sẽ bàn về TCS đầy đủ hơn, ở đây chúng ta chỉ xem xét các trung tâm giao hàng khu vực - được dựng lên nhằm hỗ trợ cho các trung tâm giao hàng toàn cầu ở Ấn Độ và Trung Quốc - mà công ty đi tiên phong xây dựng. Vào năm 2002, TCS thành lập một trung tâm giao hàng khu vực ở Montevideo, Urugay, và sau đó xây tiếp một trung tâm nữa ở Brazil, không chỉ để phục vụ cho Mỹ Latin mà còn cho cả Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. TCS tiếp tục thêm nữa bằng một trung tâm giao hàng khu vực ở Hungary - nơi nhiều người nói tiếng Đức như ngôn ngữ

thứ hai - tập trung vào các thị trường ở Trung Âu. Và công ty hiện đang xem xét khả năng thành lập một trung tâm ở Ma Rốc, nơi có nhiều người nói tiếng Pháp, và cũng đang để mắt đến việc phục vụ Pháp và các nước nói tiếng Pháp. Tổng hợp trên cơ sở ngôn ngữ lại đặc biệt hấp dẫn với TCS vì khoảng cách ngôn ngữ rất quan trọng trong lĩnh vực kinh doanh của công ty.

Trên địa hạt *hành chính*, chúng ta có thể xem xét ví dụ "Nhóm marketing Khối thịnh vượng chung" của Raytheon. Nhiều năm trước, nhà thầu quốc phòng có trụ sở ở Massachusetts này quyết định rằng Khối thịnh vượng chung của Anh là một cơ sở tổ chức logic để tổ chức hoạt động marketing tới các khách hàng của công ty tại các quốc gia trong khối. Một phần là lý do nhiều nước này có cùng cách thức và quy trình thu mua.

Đối với tổng hợp về *kinh tế*, các ví dụ dễ thấy nhất là các công ty nào chia rõ ranh giới giữa các thị trường đã phát triển và thị trường mới nổi, và ở một thái cực nào đó, chỉ đặt trọng tâm vào một trong hai khối thị trường này. Sau khi đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Tây Ban Nha, công ty Cemex của Mexico tăng trưởng trong suốt những năm còn lại của thập niên 90 bằng cách tổng hợp theo chiều kích kinh tế. Nghĩa là, công ty mở rộng sang các thị trường mới nổi vốn có những nét tương đồng với cơ sở sân nhà của công ty, ví dụ như số lượng xi măng bán theo bao rất lớn, với chủ đích xây dựng một "vòng bằng vàng xám" vòng quanh trái đất gần với đường xích đạo. (Tuy nhiên, trong vài năm qua, Cemex đã bắt đầu chú ý hơn đến việc tổng hợp trên cơ sở địa lý, vốn có vẻ có lý, nếu xét đến tầm quan trọng của khoảng cách địa lý trong ngành nghề này.) Và nhiều định chế tài chính vốn hoạt động ở cả các thị trường đã phát triển lẫn mới nổi thường để riêng một nhóm riêng trong tổ chức của mình nhằm quản lý khu vực thị trường mới nổi.

Cũng đáng nói thêm rằng nhiều công ty có các hoạt động liên quốc gia và liên khu vực đáng kể đang đầu tư rất nhiều vào công nghệ bản đồ hiện đại để hình dung các định nghĩa mới về khu vực và các siêu khu vực. Công nghệ này còn được hỗ trợ bởi các kỹ thuật ghép nhóm cao cấp; các phương thức đo lường tốt hơn nhằm phân tích các mạng lưới; dữ liệu ngày càng nhiều về các thuộc tính quốc gia đơn, song và đa phương, vân vân. Ít nhất thì kiểu dùng

đồ họa này cũng tạo ra sự sáng táo và do đó cần phải được xem xét nghiêm túc.

Tổng hợp trên cơ sở phi quốc gia

Mô hình CAGE tập trung lấy các quốc gia (hoặc các đơn vị địa lý khác, nếu định nghĩa một cách bao quát hơn) làm cơ sở để gộp nhóm. Tuy nhiên vẫn còn nhiều các cơ sở khác mang tính phi quốc gia dành cho việc tổng hợp xuyên biên giới mà các công ty đã thực hiện: các kênh (ví dụ như trường hợp Cisco, là công ty tổng hợp theo thể loại đối tác); các ngành công nghiệp khách hàng (như trường hợp Accenture và nhiều công ty dịch vụ công nghệ thông tin); các khách hàng toàn cầu (như trường hợp Citicorp trong lĩnh vực ngân hàng đối tác doanh nghiệp); và theo loại hình và ngành nghề kinh doanh - vốn dễ thấy và được nghiên cứu nhiều nhất (như trường hợp các đơn vị kinh doanh toàn cầu của Procter & Gamble, và nhiều công ty khác nữa).

Mỗi kiểu tổng hợp này đều có ý nghĩa trong một số hoàn cảnh nhất định - và cũng có những rủi ro riêng đi kèm. Do đó, việc quản lý khách hàng toàn cầu đã thu hút khá nhiều sự chú ý trong bối cảnh giữa doanh nghiệp với doanh nghiệp như một cách thức nhằm cung cấp cho khách hàng một điểm duy nhất để liên lạc, phối hợp và tiêu chuẩn hóa.[17] Nhưng nó cũng gây ra nhiều quan ngại: sức mạnh đàm phán của các khách hàng được coi là khách hàng toàn cầu tăng lên, những khó khăn trong việc quản lý khách hàng địa phương bên cạnh khách hàng toàn cầu, và rủi ro tạo ra các kho chứa tiêu dùng khổng lồ. Và tổng hợp theo ngành nghề kinh doanh đặc biệt hấp dẫn đối với nhiều công ty, trong đó sự khác biệt giữa ngành nghề kinh doanh còn lớn hơn sự khác biệt giữa các quốc gia, gợi ý rằng các ngành nghề kinh doanh cần phải tạo ra nền tảng chính trong việc theo đuổi hiệu quả kinh tế nhờ quy mô xuyên biên giới. Nhưng một lần nữa, vẫn có những rủi ro ít nhất cũng cần phải được quản lý. Trong trường hợp này, rủi ro là ở chỗ các kho chứa khổng lồ có thể vô hiệu hóa hiệu quả kinh tế nhờ phạm vi vốn hiện diện trong nhiều ngành nghề kinh doanh.

Tóm lại, tổng hợp là một phương thức đầy tiềm năng để việc vượt qua khỏi các chiến lược thích nghi cho từng quốc gia một. Và mỗi

cơ sở để tổng hợp cho ta nhiều khả năng tạo ra các chiến lược trung dung giữa các tầng mức địa phương và toàn cầu bằng cách gộp nhóm (dù các khu vực là cơ sở duy nhất cho việc gộp nhóm được xem xét chi tiết trong chương này). Tuy nhiên, tổng hợp cũng không phải là thuốc chữa bách bệnh, vì nhiều lý do. Thứ nhất, tổng hợp luôn đi kèm với rủi ro tạo ra các kho chứa khổng lồ phá hỏng chức năng tổ chức. Thứ hai, tổng hợp có xu hướng tăng sự phức tạp trong tổ chức, nếu xét đến tất cả các thể chế kết nối mà nó đòi hỏi phải có - đặc biệt là khi ta thử tổng hợp theo nhiều chiều kích thay vì chỉ một chiều kích. Thứ ba, vì thường là không thể áp dụng tất cả các dạng tổng hợp mà ta có thể tưởng tượng ra, điều quan trọng là phải chọn một kiểu trong số này - một nhiệm vụ được các khung phân tích trong chương 2 và 3 trợ giúp. Và thứ tư, việc hoán đổi thường xuyên các cơ sở của tổng hợp thường là công thức tạo ra thảm họa vì thường là phải mất nhiều năm mới có thể làm cho cơ sở của tổng hợp có hiệu quả. Hai điểm cuối cùng sẽ được bàn đến trong hai phần tiếp theo.

Phân tích sự tổng hợp

Vì tổng hợp là một phản ứng mang tính tổ chức trước các thách thức phải đối phó với sự khác biệt, nó cần phải được diễn tiến dựa trên chiến lược của công ty - và chiến lược đó phải được xây dựng dựa trên thực tế của ngành nghề mà công ty hoạt động và các cơ hội tạo ra giá trị mà công ty có thể có được. Do đó, cả mô hình khoảng cách CAGE và thẻ giá trị ADDING thường rất hữu hiệu trong việc hướng dẫn lựa chọn xuyên biên giới để tìm cách thực hiện tổng hợp. Vai trò của mô hình CAGE trong việc giúp lựa chọn trong các cơ sở để tổng hợp đã được bàn tới, nên phần này sẽ tập trung vào việc áp dụng thẻ giá trị ADDING vào hai ví dụ đã nêu trong phần trước: quyết định của TCS mở thêm một khu vực thứ hai, và sự tái xem xét của P&G vào cuối thập niên 90 về vai trò của các khu vực trong chiến lược toàn cầu của công ty.

Tôi có cơ hội quan sát trực tiếp TCS khi công ty quyết định có nên mở thêm các trung tâm giao hàng khu vực ở châu Mỹ Latin hay

không. Bất lợi lớn nhất mà TCS phải đối mặt là mức chi phí sẽ cao hơn ở Ấn Độ vì lương địa phương cao hơn, việc phải chia hoạt động ở quy mô nhỏ hơn (trong thời gian đầu), và những bất lợi của yếu tố nước ngoài. Nhưng xem xét đó không mang tính quyết định: TCS phải cân nhắc giữa suy xét này và một loạt các lợi ích có được từ việc đưa thêm châu Mỹ Latin trong cơ cấu tổ chức, thay vì cứ tiếp tục mở rộng ở Ấn Độ (bảng 5-1). Tôi sẽ làm rõ các lợi ích được tô màu xám, mà đội ngũ quản lý của TCS coi là đặc biệt quan trọng.

Thứ nhất, chiến lược của TCS đòi hỏi phải tập trung nhiều hơn vào các thương vụ lớn và phức tạp hơn. Tuy nhiên, trong ít nhất vài trường hợp, các khách hàng toàn cầu lớn ký các thương vụ gia công như vậy đã bắt đầu thích một nhà thầu duy nhất có các trung tâm giao hàng ở nhiều địa điểm khác nhau - hoặc có khả năng vượt rào cản ngôn ngữ và múi giờ. Sự chứng nhận đầu tiên về ý định là khi ABN-Amro chọn TCS để ký hợp đồng gia công toàn thế giới trị giá

BẢNG 5-1 **Quyết định của TCS mở các trung tâm giao hàng khu vực ở châu Mỹ Latin**

Các thành tố giá trị	Nhận xét
Tăng sản lượng	+Kinh doanh ở châu Mỹ Latin **++ Các thương vụ lớn toàn cầu đòi hỏi phải có yếu tố châu Mỹ Latin**
Giảm chi phí	- Chi phí tuyệt đối cao hơn tại châu Mỹ Latin + Chi phí ở Ấn Độ càng tăng
Khác biệt hóa, hoặc tăng sự sẵn lòng chi trả	+ Lợi thế ngôn ngữ + Lợi thế về múi giờ **++ Nhắm đến cung cấp "một tiêu chuẩn dịch vụ toàn cầu"**
Tăng tính hấp dẫn của ngành	+ Khả năng chống lại lời tuyên bố của các công ty đa quốc gia rằng TCS không phải là công ty toàn cầu + Triển vọng tiếp tục dẫn đầu so với các đối thủ cạnh tranh Ấn Độ
Bình thường hóa rủi ro	+ Giảm "rủi ro Ấn Độ"
Tạo ra và nâng cấp nguồn lực, bao gồm cả tri thức	+ Gây chú ý **++ Tính đa văn hóa** **++Nỗ lực nhân rộng khả năng giao hàng quốc tế**

200 triệu euro - thương vụ dịch vụ công nghệ thông tin lớn nhất cho tới thời điểm đó mà một công ty cạnh tranh của Ấn Độ có được - ít nhất cũng một phần dựa trên cơ sở rằng TCS có các trung tâm giao hàng ở châu Mỹ Latin, một khu vực quan trọng đối với khách hàng này.

Thứ hai là, các trung tâm giao hàng châu Mỹ Latin giúp TCS định vị nó là nhà cung cấp "một tiêu chuẩn dịch vụ toàn cầu" trên toàn thế giới. Trong khi các đối thủ cạnh tranh lớn ở phương Tây như Accenture có mạng lưới giao hàng toàn cầu rộng lớn hơn nhiều, nhưng chất lượng dịch vụ của các mạng lưới này lại không đồng đều, vì sự phụ thuộc vào các đối tác địa phương.

Thứ ba, có liên quan đến hai điểm đầu, các trung tâm giao hàng châu Mỹ Latin giúp tạo ra sự chú ý khá lớn đến Mô hình Giao hàng Mạng lưới Toàn cầu mà TCS đã đăng ký thương hiệu. Trong một bài báo trên tờ *New York Times* năm 2006 viết về hoạt động châu Mỹ Latin của TCS, Thomas Friedman viết:

> "TCS Iberoamerica tuyển công nhân không kịp. Khi tôi đến thăm trụ sở chính của công ty, người ta làm việc trên máy vi tính dọc các hành lang và cả trên cầu thang... Hóa ra nhiều công ty đa quốc gia lại thích ý tưởng dàn trải các rủi ro của mình ra và không đẩy hết các hợp đồng gia công sang Ấn Độ... Công ty hoạt động trên các nguyên tắc Tata rất nghiêm ngặt, cứ như thể nó vẫn đang ở Mumbai, thế nên chứng kiến cảnh người Uruguay giả bộ làm người Ấn Độ phục vụ người Mỹ thật là một cảnh đang xem... Trong thế giới ngày nay, một người Uruguay gốc Hungary (Gabriel Rozman, người đứng đầu hoạt động ở Mỹ Latin của TCS) quản lý một công ty Ấn Độ để phục vụ cho các ngân hàng Mỹ, với các kỹ sư ở Montevideo được quản lý bởi các kỹ thuật viên Ấn Độ lại biết ăn rau Uruguay chỉ là một chuyện thường ngày."[18]

Thứ tư, như phần cuối của đoạn trích trên đề cập, quyết định trên phù hợp với ý định tăng thêm tính đa văn hóa vào một công ty vốn làm ăn đến 90% bên ngoài Ấn Độ nhưng đến 90% nhân viên lại là người Ấn.

Cuối cùng, và có lẽ quan trọng nhất, là ý tưởng cố gắng nhân rộng khả năng giao hàng của công ty trên trường quốc tế. Nếu xét

đến thị trường ngày càng khó khăn đối với các nhà sản xuất phần mềm ở Ấn Độ - được bàn đến chi tiết trong chương 6 - việc phát triển khả năng đạt được cùng một tiêu chuẩn giao hàng cao từ các địa điểm khác nhau cũng có tiềm năng trở thành một nước cờ có thể thay đổi cục diện trận chiến.

Những lợi ích này và các lợi ích khác được liệt kê trong bảng 5-1 cũng đủ để xóa nhòa các quan ngại về chi phí cao. Thế nên ví dụ này như một sự nhắc nhở về tính hữu ích của việc bao quát đầy đủ - bao gồm các thành tố chất lượng lẫn số lượng - mà thẻ giá trị ADDING khuyến khích.

Minh họa thứ 2 là việc P&G tái xem xét, dưới thời các CEO Durk Jager và A. G. Lafley, vai trò của các khu vực trong chiến lược toàn cầu của công ty. P&G dành nhiều thời gian trong thập niên 80 và 90 để thay thế các tổ chức chỉ tập trung một quốc gia bằng cơ cấu mang tính khu vực hơn, đặc biệt là ở châu Âu. Nhưng đến cuối thập niên 90, sự tăng cường đổi mới và khả năng ứng phó toàn cầu nhanh hơn dẫn tới việc công ty chuyển sang dùng các đơn vị kinh doanh toàn cầu như nền tảng chính cho việc tổng hợp. Chương 7 sẽ bàn tới cơ cấu tổ chức mà quá trình này sản sinh ra, nhưng điều quan trọng là P&G đã không mất hết tầm nhìn của mình về các khu vực; thay vào đó, công ty tái tập trung vào các thành tố mà lợi ích kinh tế khu vực nhờ quy mô là mạnh nhất, theo bảng 5-2, vốn là điển hình cho tính kinh tế của doanh nghiệp hàng tiêu dùng nhanh (FMCG).

Hãy chú ý từ bảng rằng lợi ích kinh tế khu vực nhờ quy mô nằm trong sản xuất, và ở một mức độ ít hơn, tổng chi phí; hỗ trợ về tiếp thị, thường là trọng tâm trong các bàn luận xem có nên tiêu chuẩn hóa hay không, đứng thứ 3. Những con số đơn giản hóa này tập trung sự chú ý vào hai thành tố đầu của thẻ giá trị ADDING, nhưng chúng cũng đủ để giải thích tại sao các nỗ lực tổng hợp của P&G ở châu Âu lại có liên quan đến việc cung cấp cho các tiểu khu vực gồm nhiều quốc gia thông qua các nhà máy siêu quy mô và một nhóm các quốc gia (ví dụ như Bỉ và Hà Lan, bán đảo Iberia, các nước Bắc Scandinavia, Anh và Ireland) nhằm cắt giảm chi phí.

Tất nhiên, những thay đổi tại P&G (và những thay đổi đã được đề cập trước đó trong trường hợp Toyota) cũng gợi ý đến nhu cầu phải

làm tuần tự thay vì thói thiển cận hoặc cách tiếp cận "một kiểu lựa chọn tổng hợp lâu dài." Chuyển sang các cấu trúc mới hoặc các dụng cụ phối hợp có thể sẽ được cần đến để giải quyết các vấn đề do các dụng cụ và cơ cấu cũ gây ra - nhưng tốc độ thay đổi lại chậm! Vì lý do này, điều quan trọng là phải suy xét kỹ trước thay vì đối xử với tổng hợp như một sự lựa chọn thoải mái thay đổi, như ví dụ trong phần tiếp theo sẽ cho thấy.

BẢNG 5-2 Lợi ích kinh tế khu vực nhờ quy mô: Minh họa

	Nhãn hiệu A (nhãn hiệu khu vực) (triệu euro)	Nhãn hiệu B (tổng gộp của các nhãn hiệu địa phương) (triệu euro)
Tổng doanh thu	100	100
Chi phí sản xuất	40	48
Vận chuyển		(3)
Hỗ trợ tiếp thị	10	12
Hỗ trợ thương mại	10	10
Nghiên cứu & Phát triển	4	5
Chi phí chung và chi phí hành chính	10	13
Lợi nhuận	26	15

Nguồn: Công ty FMCG hàng đầu

Quản lý sự tổng hợp

Độ rộng của các cơ sở để tổng hợp có thể làm ta nghĩ rằng có thể dùng một cách tiếp cận khá thoải mái trong việc lựa chọn dùng cơ sở nào. Tuy nhiên để cơ sở tổng hợp có hiệu quả thường đòi hỏi sự cam kết gắn bó với nó trong một số năm - thường ở các công ty lớn thì cũng phải mất gần một thập niên.

Để chọn một ví dụ thận trọng về mặt này, hãy xem xét trường hợp ABB, một tập đoàn đa quốc gia thành lập năm 1988 sau khi sáp nhập các công ty sản xuất máy móc thiết bị điện Asea của Thụy

Điển và Brown Boveri của Thụy Sĩ. Cơ cấu tổ chức của ABB, theo một giới chức, "có lẽ được chú ý nhiều trong thập niên 90 hơn tất cả các cung tỷ đa quốc gia khác cộng lại, cả trong giới báo chí kinh doanh lẫn học thuật."[19] Nếu xét đến tất cả những gì được viết về ABB trong các bối cảnh mà hiện nay được xác định là rất khác nhau, tôi sẽ chỉ cung cấp rất tóm tắt về các cơ sở cho sự tổng hợp luôn thay đổi tại công ty ABB từ cuối những năm 1980 - những sự thay đổi được tóm tắt trong bảng 5-3 và được mô tả chi tiết hơn dưới đây.

Sau khi sáp nhập Asea và Brown Boveri, CEO mới của ABB là Percy Barnevik quyết định phá bỏ mọi cơ cấu hành chính và sự phân chia theo địa lý mà ông tiếp nhận. Ông san phẳng tổ chức và chia các hoạt động kinh doanh của công ty ra làm các công ty nhỏ, hoạt đông ở cấp địa phương, báo cáo cho cả quản lý cấp quốc gia lẫn quản lý vùng (còn gọi là mô hình "ma trận"). Vào năm 1993, Barnevik bổ sung thêm một lớp đệm cấp khu vực vào chiều kích địa lý của "ma trận" bằng cách ghép các quốc gia thành ba khu vực.

Điều tối quan trọng trong việc thực hiện cấu trúc này là việc thành lập hệ thống thông tin quản lý chung, hệ thống này báo cáo các dữ liệu trên 7 phạm vi do Barnevik đích thân xem xét vì mỗi phạm vi mà sau này sẽ trở thành hai ngàn trung tâm lợi nhuận. Các giao diện được modul hóa cũng tạo điều kiện cho các vụ mua thêm

BẢNG 5-3 Cơ sở cho sự tổng hợp luôn thay đổi ở công ty ABB

CEO HAY THỜI ĐẠI

Trước sáp nhập (tới năm 1980)	*Barnevik (1988-1993)*	*Barnevik (1993-1998)*	*Lindahl (1998-2001)*	*Centerman (2001-2002)*	*Dormann (2002-2004)*	*Kindle (2004-?)*
• Các quốc gia	• Khu vực kinh doanh • Các quốc gia	• Khu vực kinh doanh • Các quốc gia • Các khu vực	• Khu vực kinh doanh • Các quốc gia • Khách hàng toàn cầu	• Công nghệ • Các ngành công nghiệp khách hàng	• Các đơn vị mấu chốt	• Khu vực kinh doanh • Các quốc gia • Các khu vực

cũng như tái cơ cấu các khu vực kinh doanh sau này. Nhưng số trung tâm lợi nhuận phối hợp với lợi nhuận khiêm tốn cũng như việc mua thêm các công ty khác đã gieo những hạt giống đầu tiên cho một cuộc khủng hoảng trong những năm sau của thập niên.

Sau 10 năm tương đối ổn định ở tầm tổ chức vĩ mô, nhịp thay đổi tổ chức đã nóng dần lên tại công ty ABB khi khủng hoảng ở châu Á bắt đầu cho thấy các rắc rối trong cơ cấu và chiến lược của công ty. Người kế nhiệm chức vụ CEO của Barnevik là Goran Lindahl xóa bỏ tầng mức khu vực vì cho rằng quá tốn kém và cố đưa ABB theo hướng cấu trúc ba chiều trong đó một cấu trúc quản lý khách hàng toàn cầu được đặt chồng lên trên ma trận cấp quốc gia và khu vực kinh doanh ban đầu của Barnevik.

Tuy nhiên, sức ép bên ngoài lên ABB tiếp tục tăng. Ngoài việc mức cầu giảm đi sau khủng hoảng châu Á, còn có các thách thức khác đi kèm với các hệ thống tiếp thị vốn tích hợp các sản phẩm từ các khu vực kinh doanh khác nhau hoặc các sản phẩm mà khách hàng quan trọng nhất là khách hàng cấp toàn cầu hoặc khu vực, chứ không phải khách hàng địa phương. Còn có thêm các rắc rối đi kèm với các công ty địa phương mang tính rất tự trị. Năm 2001, CEO mới Jorgen Centerman giải quyết bằng cách thay thế ma trận bằng cơ cấu tổ chức mặt tiền/mặt hậu (front-end/back-end) với chủ đích biến ABB thành "công ty dựa trên nền tảng tri thức". Cụ thể là, bốn đơn vị phục vụ khách hàng lớn - hay còn gọi là các đơn vị mặt tiền - vốn được xác định bằng ngành công nghiệp khách hàng hơn là địa lý, có vai trò tăng cường khả năng của ABB trong việc tạo giá trị cho các khách hàng toàn cầu và khu vực. Và các đơn vị này được kết nối với hai đơn vị công nghệ mặt hậu là Power Technologies và Automation Technologies, nhằm tích hợp phát triển công nghệ giữa các lĩnh vực kinh doanh trong hai khu vực chính của ABB về khả năng công nghệ.

Centerman bị buộc phải thôi việc năm 2002 khi ABB tiến sát bờ vực phá sản vì sức cầu tiếp tục sụt giảm, áp lực cùng khoản nợ hàng tỉ đô-la liên quan đến (khoáng chất) amiăng càng tăng lên ở Mỹ sau khi ABB mua (dưới thời Barnevik) Combustion Engineering, cũng như sự cồng kềnh của tổ chức mới. Chủ tịch công ty Jurgen Dormann, người đảm nhận vai trò CEO, phá bỏ tổ chức mặt tiền/

mặt hậu, bán bớt một số phần của khu vực mặt tiền, và gộp các khu vực kinh doanh còn lại thành hai bộ phận chính yếu, Power Systems và Automation.

Trong vài năm vừa qua, dưới thời Dormann và người kế nhiệm ông là Fred Kindle, ABB tập trung vào tái cấu trúc lĩnh vực kinh doanh và tài chính để thu vén những rắc rối của thời kỳ phát triển quá nhanh chóng trước đây cũng như việc chuyển đổi cơ sở tổng hợp. Nhờ những cải thiện của môi trường bên ngoài cũng như bên trong công ty, cuối cùng công ty cũng có vẻ đã hồi phục trước những sức ép lên đến đỉnh điểm vào đầu những năm 2000: doanh số cuối cùng cũng quay về tương đương với mức cuối những năm 1990, nhưng số đơn vị tạo thu nhập chỉ còn một nửa. Gần đây, công ty đã tự chia tách hai bộ phận cốt lõi ra làm năm khu vực kinh doanh để tái nhóm các nước thành khu vực, mỗi khu vực có báo cáo lời lỗ riêng. Thế là mô hình ma trận đã quay trở lại!

Câu chuyện về công ty ABB mang rất nhiều những ngụ ý về cơ cấu tổ chức nói chung và quản lý sự tổng hợp nói riêng. Hãy thử xem xét vài ngụ ý này:

1. Không có một kế hoạch tổng hợp hoàn hảo nào để xóa bỏ sự cân bằng giữa hội nhập - khả năng thích ứng, bất chấp những ý kiến về việc Barnevik áp dụng mô hình ma trận. Kết luận này càng được củng cố khi ta nhận ra rằng không có kế hoạch nào trên đây thật sự xử lý các thách thức của khai thác sự khác biệt - một việc mà công ty ABB coi là kẻ thù truyền kiếp, GE, lại làm một cách hiệu quả hơn rất nhiều (xem chương 7) và được đề cập đầy đủ ở chương sau. Nhìn rộng hơn, những cơn bột phát lạc quan về các cách tiếp cận mới đối với các vấn đề của tổ chức phức tạp cần phải được nhìn nhận một cách bình tĩnh rằng việc đi tìm một cơ cấu tổ chức phục vụ được cho mọi ý định chỉ như một chiến thắng của hy vọng trước kinh nghiệm mà thôi.

2. Bất chấp những bất lợi của các kế hoạch tổng hợp, thách thức phải tổng hợp theo đa chiều rõ ràng vẫn còn quan trọng và thú vị. Thách thức chiến lược này lại càng lớn hơn nếu xét đến các cơ sở khác nhau cho việc tổng hợp, mà ABB đã thử áp dụng khá nhiều những cơ sở này trong một thời gian ngắn. Trong

trường hợp lý tưởng nhất, nên tập trung vào một khía cạnh của các cơ sở có thể dùng để tổng hợp sau khi đã có các lý do suy xét kỹ càng chứ không dựa trên những giả định vô lý.

3. Quan trọng hơn các chiều kích ta chọn để tổng hợp là cách để ta phải quản lý việc đó hữu hiệu. Thật dễ nghĩ ra được ba hay bốn cấu trúc ma trận thành công (đặc biệt là trong lĩnh vực công nghệ thông tin), cũng như các trường hợp mà các công ty phải quản lý hiệu quả một chiều kích tổng hợp mà thôi. Về mặt này, các cơ chế kết nối phù hợp vượt qua cách thức tổ chức thông thường là rất quan trọng. Thêm vào đó, bất chấp việc gần đây ABB đã quay lại mô hình ma trận, gần đây đã xuất hiện suy nghĩ, đúc kết từ kinh nghiệm của các công ty lớn (như Philips trước thời CEO Boonstra, chương 4), rằng nếu như một công ty tìm cách tổng hợp theo nhiều cơ sở, nhiều chiều thì tiến hành cùng một lúc trên vài cơ sở khác nhau có thể gây ra kẹt cứng. Nói cách khác, phải tìm ra một thứ tự phù hợp xem nên tiến hành việc nào trước.

4. Các phép so sánh đơn giản đôi khi lại đóng vai trò quan trọng trong việc chọn cách thức tổng hợp. Hãy xem xét quá trình tổng hợp ngắn ngủi tại công ty ABB. Cấu trúc mặt tiền/mặt hậu của Centermann rõ ràng là cách bắt chước các công ty công nghệ thông tin. Việc ABB chuyển sang cấu trúc này rõ ràng là đã không tính đến những khác biệt giữa ABB và các công ty ngành công nghệ thông tin. Nhiều công ty IT phục vụ cho nhiều công ty trong ngành, tăng cường nhu cầu mở rộng và tổng hợp theo chiều kích này của các công ty. Và đa số các công ty IT này chuyển sang cấu trúc mặt tiền/mặt hậu từ cấu trúc chức năng - một sự chuyển đổi dễ dàng hơn ở ABB, vì các lý do sẽ được trình bày kế tiếp đây.

5. Lựa chọn cách thức tổng hợp thích hợp đòi hỏi phải có phân tích - phân tích về động lực ngành, lịch sử và thành tích của công ty. Do đó, cấu trúc ma trận của ABB phải chịu sức ép vì động lực ngành - cầu giảm, áp lực giá, và nhu cầu ngày càng tăng trong hội nhập toàn cầu so với phản ứng địa phương. Lịch sử công ty ABB cũng không phù hợp cho cấu trúc mặt tiền/mặt hậu vì ABB khởi đầu với kiểu cấu trúc doanh nghiệp phân chia

theo chức năng. Ngược lại, cấu trúc phân chia cơ bản của Dormann nhằm phân tách các khu vực kinh doanh lại được cho là có ý nghĩa nếu xét đến tính cấp bách của việc tái cơ cấu.

6. Về dài hạn, tiêu chí quan trọng nhất để lựa chọn các cơ sở cho tổng hợp là tăng cường lợi thế cạnh tranh trong các hoạt động xuyên biên giới (xem chương 7). Đưa các cơ sở tổng hợp chính yếu vào cơ cấu tổ chức chính của công ty là một điều kiện cần nhưng chưa đủ để có được sự tăng cường đó. Và thử hết các cách tiếp cận này đến cách tiếp cận khác trong sơ đồ cơ cấu tổ chức chỉ nên tiến hành khi thực sự cần thiết: chi phí, xét về độ trễ thời gian trong việc thay đổi hành vi tổ chức, phá vỡ giới hạn, và những thứ tương tự, là rất cao. Chúng ta có thể rút kinh nghiệm khi so sánh những hoạt động rối rắm cuống cuồng của ABB với trọng tâm nhất quán của Toyota hoặc P&G tập trung vào việc tổng hợp trên cở sở khu vực sao cho hiệu quả trong suốt gần hai thập niên trước khi nó chuyển trọng tâm sang các đơn vị kinh doanh toàn cầu.

Kết luận

Bảng "Khái quát toàn cầu" tóm tắt các kết luận cụ thể của chương này. Nói rộng hơn, tổng hợp là mở rộng công cụ chiến lược nhằm đối phó với các khác biệt giữa các quốc gia. Tuy nhiên, tổng hợp cũng có những giới hạn của nó. Cũng giống như thích nghi, nó vẫn tập trung vào việc khai thác những tương đồng giữa các quốc gia nhằm tạo ra giá trị - nghĩa là, tổng hợp coi sự khác biệt giữa các quốc gia là các rào cản. Tuy vậy, các ví dụ như TCS nhắc chúng ta nhớ rằng sự khác biệt, ít ra là trong một số chiều kích có lựa chọn, cũng có thể trở thành những nguồn tạo ra giá trị tiềm năng chứ không chỉ là một rắc rối. Chương tiếp theo sẽ đào sâu hơn vào điểm này: nó tập trung vào khai thác sự khác biệt, thành phần thứ 3 trong chiến lược 3A nhằm mở rộng tư duy về chiến lược toàn cầu.

Khái quát toàn cầu

1. Thế giới không chỉ vẫn còn mang tính khu vực hóa trong nhiều mặt – một minh chứng cho bán toàn cầu hóa – mà, ít nhất là trong một số chiều kích, mức độ khu vực hóa lại còn đang tăng lên chứ không giảm đi.
2. Đại đa số các công ty, bao gồm cả các công ty lớn nhất, vẫn thu được doanh số chủ yếu từ khu vực sân nhà của mình. Và ngay cả các công ty rất thành công có hoạt động ở nhiều khu vực (như Toyota) vẫn thường dựa vào các khu vực như các cơ sở chính để tổng hợp.
3. Có nhiều chiến lược khu vực khác nhau: trọng tâm khu vực, danh mục đầu tư khu vực, trung tâm khu vực, nhà máy sản xuất khu vực, quyền hạn khu vực, và mạng lưới khu vực.
4. Các khu vực hoặc siêu khu vực có thể được định nghĩa theo các chiều kích CAGE hơn là chiều kích địa lý.
5. Bản thân các khu vực chỉ đại diện cho một cơ sở của việc tổng hợp xuyên biên giới; các cơ sở khác bao gồm các kênh, ngành công nghiệp khách hàng, khách hàng toàn cầu, và – đặc biệt quan trọng đối với các công ty đa dạng ngành nghề – các đơn vị kinh doanh toàn cầu hoặc các đơn vị sản xuất toàn cầu.
6. Các kế hoạch tổng hợp mong muốn giảm sự khác biệt bên trong nhóm và, cũng vì lý do này, giảm rủi ro bỏ sót các hoạt động giữa các khu vực với nhau.
7. Theo đuổi nhiều cơ sở cho tổng hợp làm tăng tính phức tạp lên rất nhiều – và thường đòi hỏi một trình tự thích hợp khi tiến hành.
8. Mô hình CAGE và thẻ giá trị ADDING có thể rất hữu ích trong việc chọn cơ sở cho tổng hợp, dù việc nhận ra tầm quan trọng của trình tự tiến hành cũng quan trọng không kém.
9. Hoán đổi liên tục các cơ sở cho tổng hợp thường tạo ra hiệu quả kém; đưa một cơ sở tổng hợp vào thực tiễn thường phải mất nhiều năm trong các công ty lớn và phức tạp.

6

Tận dụng lợi thế của các khác biệt

Khai thác sự khác biệt

Toàn cầu hóa là sản xuất nơi có hiệu quả kinh tế nhất, huy động vốn từ nguồn có chi phí thấp nhất và bán sản phẩm nơi có thể mang về lợi nhuận cao nhất.

- N.R. Narayana Murthy, Infosys, tháng 8-2003

PHẦN THỨ 3 trong chiến lược 3A (AAA) để ứng phó với khoảng cách và các hoạt động xuyên biên giới là hoạt động *khai thác* sự khác biệt. Đây là hoạt động nhằm tìm kiếm các hình thức kinh tế tuyệt đối chứ không phải kinh tế quy mô do được chuẩn hóa. Đối với hoạt động này, sự khác biệt giữa các quốc gia chính là cơ hội, chứ không phải giới hạn.

Chương này mở đầu với phần nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động khai thác sự khác biệt, sau đó sử dụng mô hình CAGE để phân tích các cơ sở cho hoạt động này xét từ góc độ văn hóa, hành chính, địa lý và kinh tế. Để minh họa cho tính chất đa dạng của chiến lược tận dụng lợi thế của các khác biệt, tôi giới thiệu một trường hợp khá phức tạp trong ngành dược, nơi mà các cơ sở về hành chính và kinh tế đều có vai trò hết sức quan trọng. Kết thúc chương là phần thảo luận thêm về cách sử dụng thẻ giá trị ADDING để phân tích hoạt động này và một số thách thức về mặt quản lý trong việc khai thác cơ hội để tiến hành hoạt động này.

Tầm quan trọng tuyệt đối của hoạt động khai thác sự khác biệt

Khai thác sự khác biệt cơ bản là một chiến lược xuyên biên giới. Từ xưa, nhiều thương gia tiếng tăm từng khởi nghiệp bằng cách buôn các mặt hàng xa xỉ do nhận thấy được sự chênh lệch rất nhiều về chi phí tuyệt đối và khả năng cung ứng. Do vậy, hoạt động buôn bán gia vị giữa Ấn Độ và châu Âu phát triển vì gia vị (lúc đầu) có thể bán ở châu Âu với giá cao hơn hàng trăm lần so với giá bán ở Ấn Độ. Nguồn lông thú và cá chỉ dồi dào ở Bắc Mỹ là cơ sở cho các hoạt động mậu dịch xuyên Đại Tây Dương và, ngẫu nhiên, bắt nguồn cho việc thuộc địa hóa lục địa này. Tương tự, những khác biệt về địa lý đã dẫn đến sự xuất hiện của những đội tàu đánh bắt cá voi trên toàn thế giới vào cuối thế kỷ 18 (những tàu này, cùng với cơ sở chế biến ngay trên boong, được cho là khởi nguồn của các hoạt động sản xuất tại nước khác) cũng như sự ra đời của các công ty sáp nhập cả hoạt động khai thác mỏ và nông nghiệp đầu thế kỷ 19.

Các doanh nghiệp độc lập chiếm ưu thế trong lĩnh vực đầu tư trực tiếp nước ngoài của Anh cuối thế kỷ 19 đều khai thác sự khác biệt trong cơ cấu hành chính (và quyền lực) bằng cách nắm bắt các cơ hội đầu tư nước ngoài theo luật Anh quốc. Ngoài ra, các mặt hàng xuất khẩu của ngành công nghiệp nhẹ (như dệt may) trở nên hết sức quan trọng trong thế kỷ 19. Những hoạt động này cũng là khai thác sự khác biệt nhưng là hoạt động tận dụng sự khác biệt về kinh tế chứ không phải địa lý hay hành chính.

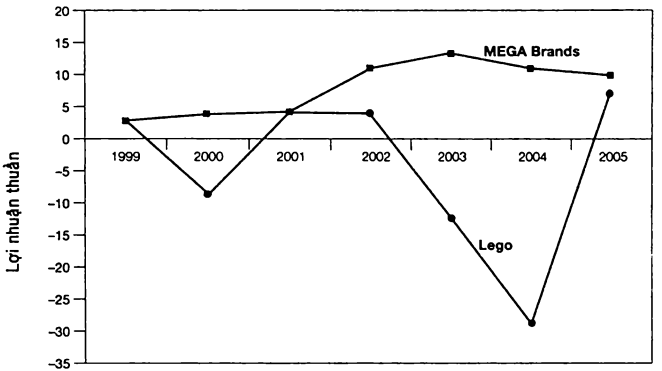
Dù có một lịch sử lâu đời như vậy, khai thác sự khác biệt thường ít được nhắc đến trong các cuộc thảo luận đương thời về toàn cầu hóa và chiến lược. Ví dụ như Wal-Mart, phần lớn các cuộc thảo luận về tính quốc tế hóa của tập đoàn này chỉ xoay quanh mạng lưới cửa hàng toàn cầu của nó. Hệ thống Wal-Mart có hơn 2.200 cửa hàng trên toàn thế giới với doanh số bán hàng đạt khoảng 63 tỉ USD (1/5 tổng doanh số của tập đoàn) và đạt 3,3 tỉ USD thu nhập kinh doanh (gần 1/6 tổng thu nhập) trong năm 2006. Điều ít ai chú ý là nỗ lực sử dụng dịch vụ nguồn toàn cầu của tập đoàn này, đặc biệt từ Trung Quốc. Năm 2004, Wal-Mart công bố mua 18 tỉ USD

hàng hóa trực tiếp từ Trung Quốc, không tính những hàng hóa tại các cửa hàng được mua gián tiếp từ Trung Quốc thông qua các nhà cung cấp. Nếu chỉ cần lấy con số 18 tỉ USD thôi và tính xem hoạt động này giúp giảm bao nhiêu chi phí cho Wal-Mart - khoảng 3 tỉ USD - tương đương thu nhập của các cửa hàng khắp nơi trên thế giới dù mức đầu tư thấp hơn nhiều.[1] Và theo kết quả của một đợt kiểm tra tôi thực hiện tại một số cửa hàng điển hình của tập đoàn Wal-Mart vào năm 2004, tổng mức mua hàng xuất xứ từ Trung Quốc của Wal-Mart, cả trực tiếp và gián tiếp, trong thực tế gấp 2-3 lần con số 18 tỉ USD nêu trên, như vậy hoạt động sử dụng nguồn cung ứng từ Trung Quốc thực sự lớn hơn rất nhiều so với thu nhập từ các cửa hàng trên toàn cầu. Do vậy, mua hàng hóa Trung Quốc với giá rẻ và bán lại tại Hoa Kỳ để đạt lợi nhuận cao hơn là một chiến lược quan trọng hơn nhiều so với mạng lưới cửa hàng trên thế giới.

Ví dụ thứ hai là trường hợp một công ty đáng lẽ phải quan tâm đến chiến lược khai thác sự khác biệt sớm hơn - là của hãng Lego, chuyên sản xuất các mô hình đồ chơi lắp ghép cho trẻ em và đồ trang bị thể thao đặt bản doanh tại Đan Mạch. Tình hình kinh doanh của hãng Lego bắt đầu đi xuống từ cuối thập niên 1990 do các hoạt động đa dạng hóa và cạnh tranh khốc liệt trong mặt hàng kinh doanh chính, đặc biệt từ công ty Mega Brands đặt tại Canada, công ty này bắt đầu bán các khối mô hình với giá rẻ hơn (MEGA Bloks) lấy nguyên liệu từ Trung Quốc. Lego vẫn duy trì hoạt động sản xuất tại Đan Mạch và Thụy Sĩ nên giá sản phẩm đắt hơn 75% và bị dẫn trước về mặt tài chính (Hình 6-1).[2] Kinh doanh chỉ tốt hơn từ sau khi Lego tập trung vào mặt hàng kinh doanh chính và thuê ngoài các hoạt động sản xuất để hợp đồng với hãng Flextronics, vốn đã dời các cơ sở ra nước ngoài. Tuy nhiên, Lego hiện đương đầu với một đối thủ có tầm cỡ ở mặt hàng MEGA Brands-vốn do Lego sáng lập và bị trùng tên.

Những ví dụ này cho thấy sự bất đối xứng giữa sự quan tâm - của các nhà bình luận và thậm chí các nhà quản lý đến các cơ hội khai thác sự khác biệt - và những lý do mở rộng hoạt động xuyên biên giới. Có nhiều lý do tại sao người ta không chú ý nhiều đến khai thác sự khác biệt và cần phải chỉ rõ những lý do này để có những điều chỉnh thích hợp.

HÌNH 6-1: MEGA Brands và Lego



Thứ nhất, dường như có một cảm giác chung là các hoạt động liên quan đến các hình thức truyền thống của khai thác sự khác biệt - săn bắn, đánh cá, làm nông, đào xới, dệt... hơi lạc hậu. Khi nói đến việc "sang trọng" như kiếm tiền xuyên biên giới, có phải chúng ta đã tiến bộ hơn hẳn với việc săn bán và hái lượm? Nếu bạn đồng ý, hãy nghĩ xem ý nghĩa thật sự của việc mua hàng chục tỉ đô-la hàng hóa mỗi năm từ Trung Quốc - khi mà khoảng cách vẫn còn là vấn đề - để cung cấp cho hệ thống bán lẻ tinh gọn tại Hoa Kỳ. Thách thức và cũng là cơ hội này đã tạo điều kiện cho Trung tâm Thu mua Toàn cầu của Wal-Mart đặt tại Thẩm Quyến, Trung Quốc, rất phát triển.[3]

Thứ hai, có người tin rằng khai thác sự khác biệt các nguồn lực cơ bản như vốn hay lao động chỉ mang lại rất ít cơ hội cho lợi thế cạnh tranh. Xét cho cùng, chẳng lẽ không thể chỉ cần click chuột là huy động được những nguồn lực trên toàn cầu sao, để chúng không phải là những yếu tố quyết định trong cạnh tranh? Câu trả lời của tôi là hãy xem phần thực trạng bán toàn cầu hóa đã được nhắc đến trong quyển sách này, đặc biệt là ở chương 1, cũng như một điều là ngay cả những yếu tố rõ ràng là không chuyên dụng như lao động và vốn cũng là "chuyên dụng" nếu xét ở mức độ địa phương

(ngay cả nếu không cách nào khác). Sử dụng nguồn cung ứng từ Trung Quốc của nhiều công ty hiện nay như tập đoàn Wal-Mart, chưa nâng chi phí lao động ở Trung Quốc lên ngang bằng với mức ở Hoa Kỳ và có lẽ phải mất nhiều thập niên nữa dù thực sự điều này cũng đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chi phí lao động tại quốc gia này. Tôi sẽ quay lại với vấn đề phát triển bền vững trong phần cuối của chương này.

Một lý do thứ ba, cũng có liên quan đến lý do thứ hai, là nhận thức rằng tiềm năng lợi nhuận từ hoạt động khai thác sự khác biệt là rất giới hạn. Câu trả lời của tôi là hãy xem những tính toán về trường hợp Wal-Mart hoặc trong những lĩnh vực khác, như dịch vụ phần mềm Ấn Độ mà tôi sẽ có dịp nói đến nhiều hơn trong các phần sau. Hãy nhớ rằng tập đoàn Tata Consultancy Services (TCS), tập đoàn gia công hàng đầu Ấn Độ, đạt tỷ lệ thu nhập trên vốn sử dụng (ROCE) trung bình hơn 100% suốt 5 năm qua với tổng doanh thu tăng trưởng hơn 30%. Dù TCS đang chuẩn bị nâng cấp lên là một tập đoàn cấp khu vực, chiến lược cốt lõi của tập này trước đây là một hình thức khai thác sự khác biệt lao động.

Thứ tư và đây cũng là điều cho thấy tại sao các công ty không làm gì thêm để ủng hộ cho các cơ hội khai thác sự khác biệt dù rằng họ nhận diện được những cơ hội này - vì hoạt động khai thác sự khác biệt khá nhạy cảm về mặt chính trị, đặc biệt là trong lĩnh vực lao động ngay cả dù hoạt động này vẫn đang diễn ra hàng ngày xung quanh chúng ta. Bạn không cần phải là một nhà lý luận đầy mưu lược để đoán ra rằng tại sao Wal-Mart - với các hệ thống thông tin và chuỗi cung ứng hầu như không có đối thủ - lại tuyên bố rằng không rõ tổng số hàng hóa có xuất xứ từ Trung Quốc được phân phối qua hệ thống cửa hàng của tập đoàn là bao nhiêu. Một lần nữa, làm thế nào để xử lý thách thức giữa hàng loạt các thách thức khác sẽ được bàn bạc chi tiết hơn ở cuối chương.

Cuối cùng, phần lớn những thảo luận về hoạt động khai thác sự khác biệt tập trung vào, như trường hợp của Wal-Mart, mua vào những hàng hóa (hay dịch vụ) đòi hỏi nhiều sức lao động từ các thị trường mới nổi và đem bán tại thị trường các nước phát triển. Đây là một hình thức khai thác sự khác biệt hết sức quan trọng nhưng không chỉ có một hình thức này. Nếu chúng ta công nhận sự tồn

tại của khai thác sự khác biệt, chúng ta cần phải mở rộng tầm nhìn hơn về hoạt động này.

Một cách để mở rộng tư duy và tầm nhìn về những khả năng có thể áp dụng khai thác sự khác biệt là đưa ra những ví dụ ở các nước. Hãy thử xem xét một số trường hợp đang là chủ đề của các bài báo gần đây. Zhang Yin, người phụ nữ giàu nhất thế giới hiện nay do tự phấn đấu, với tài sản ròng hơn 3 tỉ USD, đã khởi nghiệp bằng cách nhập giấy vụn từ Hoa Kỳ về để tái chế.[4] Bệnh viện Bumrungrad tại Thái Lan, một đơn vị tiên phong trong lĩnh vực du lịch chữa bệnh, điều trị hàng năm gần nửa triệu bệnh nhân nước ngoài tại các cơ sở đạt tiêu chuẩn 5 sao của mình.[5] Một số các quốc gia Đông Âu cũng thu hút các bệnh nhân đến từ những quốc gia khác bằng các chuyên khoa riêng: Cộng hòa Séc với phẫu thuật thẩm mỹ, Latvia với phẫu thuật khớp gối, Hungary với nha khoa và Slovenia với điều trị vô sinh.[6] Các nhà đầu tư Bồ Đào Nha đang dự tính xây dựng các cơ sở nghỉ dưỡng hoành tráng dành cho các đối tượng về hưu giàu có đến từ các nước Bắc Âu.[7] Khoảng 3.500 những nhân vật "siêu giàu" trên thế giới đã nhập quốc tịch Thụy Sỹ để có thể hưởng lợi từ chính sách thuế của quốc gia này vốn chỉ tính mức thuế theo chi phí nhà ở chứ không tính đến tài sản và thu nhập ở nước ngoài.[8] Hãng hàng không LanChile đã đạt những thành tựu vượt bậc bằng chiến lược tận dụng lợi thế của các mặt hàng xuất khẩu của Chi Lê là các sản phẩm dễ hỏng như cá hồi, trái cây và hoa: vận chuyển hàng hóa chiếm 40% doanh thu của hãng, so với các hãng hàng không hàng đầu của Hoa Kỳ, con số này chỉ ước khoảng 5%.[9] Một số các trường nội trú có chất lượng cao ở châu Phi như tại Ghana, Kenya, và Nam Phi thu hút rất nhiều sinh viên, phần lớn gốc Phi, từ các nước khác.[10] Kiều hối từ những người di cư chiếm hơn 20% tổng thu nhập quốc dân tại một số quốc gia nhỏ như Moldova và Nicaragua.[11] Và nhập xe ô tô đã qua sử dụng, xét về số lượng xe nhập, là ngành kinh doanh béo bở hơn kinh doanh xe mới tại một số quốc gia như Bulgaria, Jamaica, New Zealand và Nigeria.[12]

Mô hình CAGE và hoạt động khai thác sự khác biệt

Những ví dụ trên nêu rõ sự chuyển hướng, hoặc ít nhất là những biến thể, của cái khái niệm về hàng sản xuất với chi phí thấp tại các thị trường mới nổi được đem tiêu thụ tại các thị trường đã phát triển. Thực tế thì một số ví dụ minh họa sự tăng trưởng của các hoạt động khai thác sự khác biệt giữa các quốc gia trong lĩnh vực dịch vụ. Nhưng thực chất chúng rất đa dạng. Để có được một các nhìn toàn diện hơn về khai thác sự khác biệt, hãy xét chúng qua lăng kính của mô hình CAGE vì mỗi khía cạnh khác biệt giữa các quốc gia là một tiềm năng cho hoạt động khai thác sự khác biệt.[13]

Khai thác sự khác biệt trong lĩnh vực văn hóa

Những ảnh hưởng có lợi liên quan đến nơi xuất xứ của hàng hóa từ lâu đã là tiềm năng cho hoạt động khai thác sự khác biệt về văn hóa. Ví dụ, văn hóa Pháp, hay cụ thể hơn, hình ảnh của văn hóa Pháp tại các nước khác đã từ lâu là nền tảng cho những thành công của thời trang cao cấp Pháp và các mặt hàng khác như nước hoa, rượu và thực phẩm.

Nhưng khai thác sự khác biệt về văn hóa cũng có thể được áp dụng nơi các sản phẩm và dịch vụ mới hơn và bình dân hơn. Ví dụ như địa vị thống trị toàn cầu của các hệ thống thức ăn nhanh xuất xứ từ Hoa Kỳ đến cuối thập niên 1990, chiếm 27 trong số 30 dây chuyền thức ăn nhanh trên thế giới và hơn 60% tổng lượng thức ăn nhanh trên toàn cầu.[14] Khi bán hàng, các dây chuyền này khai thác - tùy mức độ - sự ảnh hưởng rộng khắp của nền văn hóa đại chúng Hoa Kỳ bằng cách phục vụ các sản phẩm văn hóa khác nhau cùng với thức ăn. Một ví dụ khác là trường hợp của hệ thống nhà hàng Benihana ở Tokyo, "nhà hàng bít tết Nhật Bản". Dù đã có đại lý trước đó ở Tokyo, trên website của công ty ghi rõ nhà hàng được mở đầu tiên là tại Broadway ở New York. Benihana phục vụ món nướng teppan-yaki như là một môn nghệ thuật "sở thị" và những tiết mục gốc Nhật Bản khác - và đến nay cũng chỉ có một chi nhánh tại Nhật Bản trong số hơn 100 nhà hàng trên thế giới (phần lớn tại Hoa Kỳ).

Và không phải những lợi thế về mặt "nguồn gốc/ xuất xứ" chỉ những quốc gia giàu có mới sở hữu. Các nước nghèo cũng hoàn

toàn có những nền tảng cần thiết cho hoạt động khai thác sự khác biệt. Ví như nhạc Kompa có nguồn gốc từ Haiti, nhạc Reggae từ Jamaica, nhạc dance từ Congo, tất cả đều vươn lên do những lợi thế hình ảnh của quốc gia xuất xứ.

Chúng ta thường nghe những tuyên bố rằng phạm vi dành cho khai thác sự khác biệt về mặt văn hóa đang thu hẹp dần cùng với thời gian khi thế giới đang dần biến thành một thế giới tổng hợp (vanilla). Nhưng điều này rõ ràng không đúng với tất cả các quốc gia và loại sản phẩm, như đã chứng thực bởi sự ra đời của một số văn phòng tư vấn nhãn hiệu liên quan đến địa danh hết sức thành công trong mấy năm gần đây. Hoặc cụ thể hơn, sự liên hệ tất yếu giữa Brazil với bóng đá, lễ hội carnival, những bãi biển và tình dục - tất cả những gì tượng trưng cho tuổi trẻ - là tiềm năng cho khai thác sự khác biệt về mặt văn hóa mà các công ty đã bắt đầu nhận ra. Vì vậy, hãng bia Inbev của Bỉ, hãng bia lớn nhất thế giới xét về sản lượng, hiện đang quảng bá trên khắp toàn cầu loại bia Brahma của Brazil - dù sản phẩm xuất khẩu có công thức hơi khác với bia Brahma chính gốc bán tại Brazil một chút, vỏ chai cũng cầu kỳ hơn và cũng chiếm một vị trí ưu tiên về mặt quảng cáo. Theo Devin Kelley, phó chủ tịch hãng Inbev phụ trách về phát triển nhãn hiệu toàn cầu, Inbev nhìn thấy ở loại bia này có chứa đựng nét tinh túy của Brazil - ngay cả trước khi nếm xem vị nó như thế nào. "Brahma, vốn thể hiện lòng đam mê, nhiệt tình của đất nước Brazil diệu kỳ này là yếu tố duy nhất và quan trọng nhất."[15]

Thực tế thì những cơ hội mới cho hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt văn hóa luôn được mở ra. Vì vậy, khi Liên hiệp châu Âu thắt chặt quy định về sử dụng tên miền địa lý trong tên các loại thực phẩm như "xúc xích Parma" hay "rượu Cognac" giúp củng cố những lợi thế tự nhiên của một số địa phương, quốc gia về mặt xuất xứ. Ngoài ra, với trường hợp Phần Lan gần đây phát triển danh tiếng về những thành tựu vượt trội trong lĩnh vực công nghệ thông tin cho thấy là, đối với một số loại sản phẩm, những lợi thế nói trên có thể được tạo ra nhanh hơn so với trước đây: chỉ vài năm thay vì hàng thập niên hay thế kỷ. Mặt khác, sự giảm sút trong một số khía cạnh khác trong mô hình CAGE - thuế hay chi phí vận chuyển - cũng góp phần làm tăng khả năng tồn tại của hoạt động khai thác

sự khác biệt văn hóa. Chẳng hạn như bán các sản phẩm hoặc dịch vụ đến những cộng đồng kiều bào ở hải ngoại bằng cách đánh vào yếu tố "quê nhà" nay dễ hơn bao giờ hết.

Khai thác sự khác biệt trong lĩnh vực hành chính

Những khác biệt về mặt luật pháp, quy định, các yếu tố chính trị giữa các quốc gia mở ra hàng loạt các cơ hội khác cho các hoạt động khai thác sự khác biệt. Mức chênh lệch về thuế có lẽ là ví dụ điển hình nhất. Chỉ cần xem trường hợp sau, suốt thập niên 1990, hãng News của nhà tài phiệt Rupert Murdoch chỉ phải trả thuế thu nhập ở mức trung bình thấp hơn 10% thay vì mức 30-36% theo quy định tại ba quốc gia chính hãng này hoạt động: Anh, Hoa Kỳ và Úc. Nếu so sánh thì các đối thủ cạnh tranh lớn như hãng Disney phải trả thuế gần sát mức chính thức.

Những khoản dôi ra nhờ được hưởng mức thuế ưu đãi này rất quan trọng với việc hãng News mở rộng thị trường tại Hoa Kỳ nếu xét đến áp lực về lợi nhuận: lãi thuần liên tục thấp hơn 10% doanh số trong những năm cuối thập niên 1990 và tỷ suất tài sản/doanh thu nhảy vọt lên mức 3-1. Bằng cách đặt các phần tài sản thu được ở Hoa Kỳ vào các công ty cổ phần mẹ đặt tại Caymand Islands, hãng News có thể khấu trừ phần lãi trên các khoản vay để chi cho các hoạt động thu ít lợi nhuận tại Anh. Nói chung, hãng này đã phối hợp khoảng một trăm đại lý tại những nơi mà thuế thu nhập doanh nghiệp rất thấp hoặc thậm chí bằng không và luật công khai tài chính có mức độ thực thi giới hạn. Tính vô hình của những tài sản dạng thông tin cũng rất có ích xét ở khía cạnh này. Một chuyên gia trong lĩnh vực kế toán đã phát biểu: "Hoàn toàn không có lý do gì một tờ báo, có quyền giới thiệu một cái gì đó, lại không thể được đặt bất cứ đâu, vì vậy trụ sở của nó hoàn toàn có thể là Cayman Islands."[16]

Đa số các công ty hoạt động xuyên biên giới đặc biệt chú ý đến sự chênh lệch về thuế giữa các nước và những yếu tố hành chính khác thuận lợi cho hoạt động khai thác sự khác biệt vì những giá trị to lớn của chúng, Tuy nhiên, họ thường rất cẩn trọng khi thảo luận những điều này vì cái mảng tranh tối tranh sáng về mặt hành chính này có thể sẽ bị cắt bớt hoặc thậm chí xóa mất. Vì vậy mới

có xuất hiện một hiện tượng gọi là đầu tư vòng, nhiều doanh nhân đại lục Trung Quốc đầu tư thông qua các đối tác nước ngoài ngược vào đại lục, thường là thông qua Hồng Kông, để được hưởng những bảo hộ tốt hơn về mặt pháp luật, những ưu đãi về thuế cũng như những ưu đãi khác. Thực tế hơn 1/3 vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Trung Quốc được cho là xuất xứ từ Trung Quốc! Và quốc đảo Mauritus (dân số chỉ 1,2 triệu) gần như luôn là quốc gia đứng đầu về đầu tư vào Ấn Độ (với dân số 1 tỉ người) do một thỏa thuận về thuế cũng như, ít hơn, do những liên hệ về mặt văn hóa (2/3 dân số Mauritus có gốc Ấn Độ). Nói chung, những lãnh thổ nằm giữa các quốc gia khác, những thiên đường tránh thuế, khu vực tự do thương mại, khu chế xuất, các thành phố xuyên biên giới... là những "điểm nóng" của hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt hành chính. Và một số hoạt động hết sức thành công. Quốc gia giàu nhất thế giới năm 2006 là Bermuda với GDP bình quân đầu người đạt 70.000 USD, cao hơn mức thu nhập bình quân đầu người ở Hoa Kỳ 60%.

Những gì diễn ra bên dưới tiêu đề khai thác sự khác biệt hành chính là hợp pháp, hoặc ít nhất là bán hợp pháp dù đôi lúc một số hoạt động cũng "bốc mùi" ví dụ như tổ chức lại các hoạt động kinh tế từ sản xuất đến rác thải để khai thác những quy định thiếu chặt chẽ về mặt môi trường. Nhưng những hoạt động tội phạm xuyên biên giới - chủ yếu như sản xuất và mua bán ma túy, buôn người, mua bán vũ khí trái phép, các dạng buôn lậu, làm giả, rửa tiền - cũng có khuynh hướng ăn theo hoạt động khai thác sự khác biệt, đặc biệt là khai thác sự khác biệt về mặt hành chính. Quy mô những cơ hội khai thác sự khác biệt giải thích tại sao hoạt động tội phạm xuyên biên giới có lẽ vượt hơn con số ước tính 10% trên toàn bộ các hoạt động tội phạm - mặc dù rõ ràng khó mà nói chắc chắn.

Các công ty được nêu trong quyển sách này thường có khuynh hướng hoạt động tuân theo hoặc xoay quanh những luật lệ chứ không vi phạm. Tuy nhiên, họ có thể và cố sử dụng những lợi thế về chính trị để thay đổi những luật lệ họ không ưa thích. Vì vậy, vào cuối năm 2006, Liên đoàn Công nghiệp Anh quốc đã cảnh báo rằng gánh nặng về thuế tại Anh có thể dẫn đến một cuộc di cư của hàng loạt các tập đoàn Anh quốc - rõ ràng đây là họ đang ám chỉ yêu cầu giảm thuế và các chi phí ăn theo khác. Một ví dụ hơi khác một

chút là trường hợp các công ty yêu cầu các chính phủ quyền lực của họ tạo áp lực lên các nước khác để nhận được những ưu đãi đặc biệt. Chẳng hạn như trường hợp của tập đoàn Enron, đã nhờ Chính phủ Hoa Kỳ dọa cắt viện trợ phát triển cho Mozambique - một trong những quốc gia nghèo nhất trên thế giới - nếu quốc gia này cấp một hợp đồng khai thác khí cho một đối thủ Nam Phi thay vì cho một công ty của Enron.

Nghe có vẻ bẩn thỉu? Đúng vậy, đặc biệt từ khi câu chuyện có phần góp vai của tập đoàn Enron. Tuy vậy, các câu chuyện trên nhắc chúng ta một điều rằng các công ty có thể cũng có vai trò nào trong việc đưa ra các luật lệ, rằng họ cũng có thể là những nhà làm luật chứ không chỉ tuân theo luật và sự chênh lệch về quyền lực - xét cả ở mức độ chính quyền và công ty - cũng có vai trò quan trọng.

Khai thác sự khác biệt về mặt địa lý

Xét qua tất cả những gì người ta nói và viết về cái gọi là "Cái chết của khoảng cách", thật không lấy gì làm ngạc nhiên khi ít nhà chiến lược hàng đầu xem trọng hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt địa lý. Đúng là chi phí vận chuyển và thông tin liên lạc đã giảm rất nhiều trong mấy thập niên qua nhưng điều này không nên được hiểu là cũng giảm cả những chiến lược nhằm khai thác sự khác biệt về mặt địa lý.

Hãy xét đến lĩnh vực vận chuyển qua đường hàng không, chi phí đã giảm đến hơn 90% kể từ năm 1930 - cao hơn bất cứ mức giảm nào của các phương tiện vận chuyển truyền thống xét cùng kỳ. Thực ra nhờ vận chuyển hàng không mà những cơ hội mới cho hoạt động khai thác sự khác biệt được tạo ra. Ví dụ như thị trường hoa trên thế giới tại Aalsmeer, Hà Lan, hơn 20 triệu bông hoa và 2 triệu cây được bán ra mỗi ngày, với khách hàng tại Hoa Kỳ hoặc Âu châu mua hoa chuyển đến từ, ví dụ như, Colombia, ngay ngày cập bến. Dù đây là một trường hợp đặc biệt, sự bùng nổ liên quan đến thương mại đến với các công ty vận tải - tất cả có thể được xem như là những người tham gia hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt địa lý - từ năm 2003 đến 2006 cho chúng ta thấy rằng khoảng cách vẫn còn rất quan trọng. Nếu không như thế, tương lai cho giới

vận tải sẽ rất u ám. Ví dụ về hãng hàng không LanChile chú trọng vận tải hàng hóa đã được nhắc đến. Lưu ý rằng sự bùng nổ cũng mở rộng sang các nhà vận chuyển trong nước - ví dụ, hãng đường sắt Hoa Kỳ chuyên chở hàng hóa Trung Quốc từ các cảng Bờ Tây đến những nơi khác tại Hoa Kỳ - vì khoảng cách địa lý trong nước cũng như giữa các quốc gia tiếp tục có vai trò quan trọng.

Mặc dù chi phí thông tin liên lạc giảm nhiều hơn cả chi phí vận chuyển, chúng cũng không hề xóa bỏ những cơ hội cho hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt địa lý. Do đó, công ty viễn thông Cable & Wireless (C&W) của Anh đạt 37% doanh thu nhưng 74% của nguồn thu đến từ các hoạt động kinh doanh ở nước ngoài từ năm 2005-2006.[20] Lợi nhuận cao từ các hoạt động quốc tế nhờ vào tận dụng lợi thế khoảng cách qua việc phục vụ 33 thị trường khá nhỏ trên thế giới trong số này có các đảo mà các kênh thông tin liên lạc với thế giới bên ngoài đều thống trị bởi tập đoàn C&W.

Trong thực tế, cuộc cách mạng điện thoại quốc tế diễn ra do tác động rất lớn bởi hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt hành chính cho dù một số ảnh hưởng về khoảng cách địa lý đã ít dần. Về cơ bản, những hình thức quy định để làm giá thường làm chậm đi những tiến bộ về khoa học kỹ thuật. Dưới thời viễn thông còn độc quyền, một khách hàng bên ngoài Hoa Kỳ có thể gọi đến một máy tính cá nhân tại Hoa Kỳ, máy này sẽ gọi lại cho khách hàng và con số gọi đến (ở một nước thứ ba) và liên kết cuộc gọi, nhằm lợi dụng mức giá thấp hơn rất nhiều dành cho cuộc gọi ra nước ngoài. Hiện nay, các dạng dịch vụ như Skype đang khai thác những khác biệt về cách tính giá các cuộc gọi đường dài theo khoảng cách và điện thoại Internet với giá không đổi theo khoảng cách.

Những người hoạt động trong lĩnh vực khai thác sự khác biệt địa lý đã phần nào mất chỗ đứng trong những thập niên gần đây là các tập đoàn thương mại tổng hợp lớn trước đây vốn thường tận dụng những chênh lệch về giá của nhiều loại hàng hóa rồi mang chúng từ quốc gia A bán sang quốc gia B. Chi phí vận chuyển thấp hơn và sự liên kết rộng khắp hiện nay đã tạo điều kiện cho các nhà sản xuất và nhà bán lẻ cùng có thể khai thác những cơ hội này.

Tuy nhiên, những tập đoàn thương mại "biết người biết ta" cũng tìm được cách để có thể đứng vững trên thương trường. Vì vậy, thay

vì chỉ buôn bán tại một nơi, hãng Li & Fung đặt tại Hồng Kông thu phần lớn doanh thu từ các hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt địa lý (và cả kinh tế). Hãng này đặt văn phòng tại 40 quốc gia để thiết lập và quản lý các chuỗi cung ứng đa quốc gia cho khách hàng - có thể xem như là một mạng lưới cung ứng. Chất liệu độn cho áo khoác ngoài từ Trung Quốc, vải bọc ngoài từ Hàn Quốc, dây kéo từ Nhật Bản, vải lót từ Đài Loan, rồi thì dây thun, nhãn hiệu, hình trang trí... từ Hồng Kông. Công đoạn nhuộm có thể được thực hiện tại Nam Á, may tại Trung Quốc, kiểm tra chất lượng và đóng gói tại Hồng Kông. Sản phẩm sau đó sẽ được xuất sang Hoa Kỳ để phân phối cho các nhà bán lẻ như The Limited hoặc Abercrombie & Fitch, tại đây các hoạt động như đánh giá rủi ro tín dụng, nghiên cứu thị trường và ngay cả các dịch vụ thiết kế cũng được cung cấp.

Thế những hoạt động này là gì? Chính là tạo ra nhiều khả năng khác nhau cho hoạt động khai thác sự khác biệt bằng cách phân đoạn chuỗi giá trị một cách tinh tế giữa các khu vực địa lý hay vận dụng cái mà các nhà kinh tế gọi là "trade in tasks".*[22] Vì vậy, ảnh hưởng chủ yếu của việc chi phí vận chuyển và thông tin liên lạc thấp hơn thực chất không phải là đến hoạt động khai thác sự khác biệt địa lý mà là phạm vi của hoạt động khai thác sự khác biệt về mặt kinh tế, vốn tăng trưởng rất nhanh và là đề tài chúng ta sẽ thảo luận tiếp sau.

Khai thác sự khác biệt về mặt kinh tế

Theo một nghĩa nào đó, tất cả các chiến lược khai thác sự khác biệt tạo thêm giá trị đều là về "kinh tế". Nhưng tôi sử dụng khái niệm này để đề cập đến *sự khai thác những khác biệt về mặt kinh tế mà không xuất phát từ những khác biệt về văn hóa, hành chính, hay địa lý.* Những nhân tố này bao gồm sự khác biệt về chi phí lao động và chi phí vốn cũng như những thay đổi về đầu vào ứng với ngành (như tri thức) hoặc tính sẵn có của những sản phẩm bổ sung.

Loại hình khai thác sự khác biệt kinh tế được biết đến nhiều nhất là khai thác lao động giá rẻ, thường thấy trong ngành sản xuất sử

* trade in tasks: lý thuyết về sản xuất toàn cầu tập trung vào những nhiệm vụ có thể trao đổi được.

dụng nhiều lao động nhưng ít vốn (như dệt may...). Điều cần nhấn mạnh là các công ty công nghệ cao cũng có thể áp dụng chiến lược này rất hiệu quả.

Hãy xem trường hợp của công ty Embraer của Brazil, một trong hai nhà cung cấp máy bay chở khách cỡ nhỏ hàng đầu thế giới. Rõ ràng Embraer thành công nhờ vào sự quản lý và kỹ thuật vượt trội, tuy vậy, khai thác sự khác biệt về lao động cũng đóng một vai trò then chốt. Cụ thể là chi phí việc làm của Embraer chỉ là 26.000USD/ nhân viên năm 2002 trong khi con số này tại đối thủ cạnh tranh chính của công ty trong ngành chế tạo máy bay chở khách cỡ nhỏ, hãng Bombardier đặt tại Montreal ước khoảng 63.000 USD. Nếu Embraer phải bỏ ra chi phí nhân sự như Bombardier thì lợi nhuận sẽ giảm từ 21% doanh thu xuống 7% và thu nhập ròng sẽ là một con số âm. Không có gì là ngạc nhiên cả khi Embraer tập trung vào quy trình lắp ráp giai đoạn cuối, giai đoạn cần nhiều lao động nhất của toàn bộ quy trình sản xuất và giao các hoạt động khác cho các đối tác cung cấp tại các nước giàu hơn với chi phí lao động cao hơn.[23] Khai thác sự khác biệt lao động cũng là một trong những nhân tố cơ bản mà Tập đoàn công nghiệp hàng không số 1 của Trung Quốc đang đặt ra thách thức với cả Bombardier và Embraer. Đây là một tập đoàn nhà nước và, với sự hỗ trợ của một mạng lưới các nhà cung ứng quốc tế, đang sản xuất hàng loạt các máy bay chở khách cỡ nhỏ bán với giá rẻ hơn 10-20%.[24]

Những chênh lệch về chi phí vốn thoạt nhìn có vẻ như béo bở như chi phí lao động - xét cho cùng, chi phí vốn được tính bằng các điểm phần trăm* chứ không phải bội số của 10 hay 20% như chi phí lao động. Nhưng hầu hết các công ty (ít nhất là ở Hoa Kỳ) kiếm được lợi nhuận ở mức 2-3 điểm phần trăm của chi phí vốn, vì vậy sự chênh lệch thật sự là kết quả logic, đặc biệt trong các ngành cần nhiều vốn. Trường hợp của Cemex là một ví dụ hết sức thuyết phục về khai thác sự khác biệt về tài chính (chương 3).

Trong khi chúng ta thường chú ý đến hoạt động khai thác sự

* Điểm phần trăm (percentage point) là một đơn vị nêu lên sự khác biệt giữa hai số tỉ lệ phần trăm; ví dụ cắt giảm lãi suất từ 3,5% xuống còn 3,0%/ năm, nghĩa là lãi suất giảm đi 0,5 điểm phần trăm.

khác biệt về mặt kinh tế trong các hoạt động và tài chính, khai thác sự khác biệt còn có thể thực hiện trong các hoạt động chức năng khác. Như trường hợp của hãng Starent Networks, thành lập vào tháng Tám 2000 tại Tewksbury, Massachusetts, nhằm chuyển các mạng lưới không dây sang điện thoại Internet. Chẳng bao lâu sau khi thành lập, công ty rơi vào giai đoạn mà nhà sáng lập Ashraf Dahod miêu tả là "mùa đông hạt nhân" do sự suy thoái của ngành viễn thông.[25] Tuy nhiên công ty đã trụ được và phát triển nhờ vào việc chuyển hoạt động phát triển sản phẩm sang Ấn Độ. Và Starent không phải là ví dụ duy nhất: càng có nhiều công ty Hoa Kỳ chuyển chức năng phát triển sản phẩm ra nước ngoài thay vì các trung tâm chăm sóc khách hàng, ngay cả dù việc chuyển các trung tâm khách hàng ra nước ngoài thu hút nhiều sự chú ý hơn.[26]

Phần thảo luận nói trên giúp chúng ta hiểu rõ hơn về bốn chiều kích khoảng cách nêu trong mô hình CAGE như những cơ sở cho hoạt động khai thác sự khác biệt. Đa dạng hơn nữa là tính muôn màu muôn vẻ của các chiến lược khai thác sự khác biệt. Để mở rộng suy luận về khai thác sự khác biệt, hãy xem một ví dụ cụ thể sau đây về tính đa dạng này.

Các dạng khác nhau của khai thác sự khác biệt: Ví dụ về các công ty dược Ấn Độ

Khi nhắc đến ngành dược, người ta thường nghĩ ngay đến nhóm "Đại gia Dược phẩm" (Big Pharma): khoảng hơn chục công ty đa quốc gia có đại bản doanh đặt tại Hoa Kỳ hay châu Âu, giá trị do nhóm này tạo ra chiếm hơn nửa thị trường thế giới.[27] Nhóm này trước đây đạt doanh thu cao nhờ vào việc phát triển và tiếp thị các loại dược phẩm gốc (có bằng sáng chế) - đặc biệt là các loại dược phẩm thuộc hàng "bom tấn" vốn có thể tạo ra doanh thu hàng năm lên đến hơn 1 tỉ USD.

Tuy nhiên, trong mấy năm gần đây, Big Pharma đã chịu một áp lực lớn: Tổng giá trị thị trường của ngành dược, phần lớn do nhóm

Big Pharma tạo ra, giảm từ hơn 2 nghìn tỉ USD năm 2000 xuống chỉ còn ít hơn 1,5 nghìn tỉ USD năm 2005 theo tính toán của công ty dịch vụ tư vấn Accenture.[28] Các vấn đề mà Big Pharma đang đương đầu rất khác nhau bao gồm hiệu quả nghiên cứu và phát triển (R&D) sụt giảm và việc đầu tư dàn trải. Mike Scherer, một đồng nghiệp của tôi tại Harvard, nay đã về hưu gọi điều này là "Giá cả quyết định chi phí".[29] Nhưng vấn đề tôi muốn nói đến ở đây là tình trạng sản xuất thuốc tương tự (generic drug)*. Dù dược phẩm tương tự từ lâu đã là một mối đe dọa đối với các loại dược phẩm gốc (có bằng sáng chế), chi phí dược phẩm và các dịch vụ thu gom giao nhận tăng cao, cũng như một số thay đổi khác, gần đây đã ảnh hưởng rất lớn đến các loại dược phẩm gốc. Vì vậy, theo như công ty Giải pháp Y tế Medco (Medco Health Solutions), đối với ba loại dược phẩm hết thời hạn bản quyền vào năm 2005, chỉ trong vòng một tháng, 87% đơn thuốc kê đều sử dụng loại tương tự thay vì gốc.[30]

Dược phẩm tương tự cũng phải đáp ứng những tiêu chuẩn về chất lượng như loại chính thống nhưng thường được bán - sau thời hạn quy định 6 tháng đối với loại dược phẩm tương tự đầu tiên tại Hoa Kỳ - với giá thấp hơn loại gốc từ 20%-80%. Dược phẩm tương tự hiện chiếm 10-15% thị trường dược phẩm về mặt giá trị và một tỷ lệ cao hơn nếu xét về khối lượng.[31] Người ta cũng cho rằng dược phẩm tương tự sẽ chiếm thêm 30% của thị trường hiện nay tại Hoa Kỳ trong năm năm tới khi nhiều loại dược phẩm quan trọng hết thời hạn bản quyền.[32]

Có nhiều nhà sản xuất thuốc tương tự trên thế giới - chỉ cần tính sơ qua cũng có khoảng 150 hãng lớn. Lớn nhất là công ty Teva của Israel. Công ty này đạt doanh số 5,3 tỉ USD trong năm 2005. Thành công của Teva là nhờ vào hoạt động khai thác sự khác biệt trong lĩnh vực hành chính: theo Evi Hurvitz, người đã điều hành hãng dược này suốt 26 năm, công ty tồn tại được là nhờ sự kiện khối Ả Rập tẩy chay các công ty có quan hệ kinh doanh với Israel.[33] Đáp lại, Israel cho phép các công ty trong nước nhái các sản phẩm dược có bản quyền ở nước ngoài nếu những người giữ quyền bảo hộ không tiếp thị đến quốc gia này - do vậy Teva đã phát triển mạnh hơn.

*. loại thuốc Tây dùng cùng công thức như thuốc có bản quyền nhưng giá rẻ hơn

Một kẽ hở về mặt hành chính tương tự cũng là tiền đề cho thành công của làn sóng các hãng dược Ấn Độ mới chuyên sản xuất dược phẩm tương tự. Ngành sản xuất dược phẩm tại Ấn Độ từ lâu đã phản ánh chính sách chỉ công nhận sáng chế dưới dạng quy trình chứ không phải sản phẩm do vậy cho phép sự nghiên cứu sáng chế các loại dược phẩm nhập khẩu. Từ năm 2005, luật sáng chế Ấn Độ đã được điều chỉnh theo chuẩn mực quốc tế sau khi quốc gia này gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO). Nhưng do từng có chính sách như trên, cộng với chi phí lao động thấp và việc người tiêu dùng sẵn lòng chi tiền và sự cạnh tranh khốc liệt giữa các hãng dược địa phương, các hãng lớn hơn tại Ấn Độ đã phát triển khả năng sản xuất với giá thành rất thấp và có một vị trí khá quan trọng trong lĩnh vực sản xuất dược phẩm tương tự. Một điều cũng nên lưu ý là các công ty Ấn Độ chiếm 25% số đơn xin sản xuất dược phẩm tương tự (ANDAs) đệ trình lên Cục quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Hoa Kỳ. Rất nhiều chiến lược giúp đạt đến trình độ thâm nhập thị trường như thế này - ngay cả dù chỉ đề cập đến 10 hãng dược Ấn Độ hàng đầu trong số hàng ngàn công ty lớn nhỏ khác.

Một số hãng dược Ấn Độ tiếp tục tập trung *làm nhái* các loại dược phẩm hết bản quyền hay vẫn còn tại một số nơi nhưng có thể tiếp thị ở những thị trường khác không được kiểm soát chặt chẽ. Trường hợp đầu tiên là một điển hình được rất nhiều các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực dược phẩm tương tự áp dụng. Trường hợp thứ hai là ví dụ về hãng dược đứng hàng thứ 2 tại Ấn Độ: Cipla. Năm 2000, Cipla công bố sản xuất loại thuốc ADV* điều trị HIV có thể giảm chi phí điều trị hàng năm trên mỗi bệnh nhân nhiễm HIV từ 11.000 USD xuống chỉ còn 400 USD. Các sản phẩm của Cipla được cho là chiếm 1/3 tổng lượng thuốc điều trị HIV/AIDS tại châu Phi, và công ty tiếp tục mở rộng thị trường nếu chính quyền các nước khác viện dẫn các điều khoản quy định trong Tổ chức WTO cho phép chính phủ các nước có quyền tuyên bố tình trạng khẩn cấp và cho phép việc sản xuất và mua bán dược phẩm mà không cần xin phép người sở hữu bản quyền - như đã từng xảy ra tại Thái Lan vào cuối tháng 1-2007.[34]

*. Antiretrovirals (ADV): thuốc làm giảm đến mức thấp nhất, và ngăn chặn lâu dài sự nhân lên của virus, phục hồi chức năng miễn dịch, kéo dài tuổi thọ và giảm sự lây truyền.

Các hãng dược khác của Ấn Độ đã bắt đầu hợp tác với các đối tác phương Tây để đồng thời nhận được giấy phép cho việc sản xuất các sản phẩm của những đối tác này - thường muốn sản xuất và tiếp thị tại Ấn Độ, cũng như sản xuất các thành phần dược phẩm hoạt tính (API) và hoặc sản phẩm trung gian sau đó mang đi tiếp thị ở các nước khác thông qua những đối tác phương Tây. Một ví dụ của công ty đã áp dụng cả hai chiến thuật trên là Nicholas Piramal, hãng dược đứng hàng thứ 8 tại Ấn Độ, đã khôn khéo tránh được các sản phẩm dược phẩm tương tự xuất khẩu - tránh được va chạm với nhóm Big Pharma để giữ được quan hệ đối tác với các đại gia này. Công ty này mua bản quyền sản xuất dược phẩm từ nhiều hãng dược phương Tây và chú trọng sản xuất riêng cho phù hợp với thị trường và phối hợp nghiên cứu và phát triển (R&D) với các hãng nói trên (xem bên dưới).

Tuy nhiên các công ty dược Ấn Độ khác, ví dụ như Ranbaxy, đứng đầu cả nước, đã bắt đầu tập trung vào *đổi mới*, hay nói rộng hơn là muốn giữ vai trò tiên phong.[35] Như các công ty Ấn Độ khác, Ranbaxy phát triển doanh số ở nước ngoài - hiện đạt 80% tổng doanh số - bằng việc xuất khẩu các dược phẩm tương tự, nhưng mấy năm gần đây, công ty bắt đầu triển khai hàng loạt các chiến lược khác. Để hưởng lợi từ thời hạn 6 tháng theo luật định không cho sản xuất dược phẩm tương tự đại trà, Ranbaxy rất nhanh nhạy và xông xáo trong việc giành là công ty đầu tiên được phép sản xuất những dược phẩm hết bản quyền. Làm theo cách này cũng phải gặp phải những chuyện kiện tụng, đôi khi không thành công (ví dụ như vụ đụng độ với Pfizer để được phép sản xuất thuốc chống cholesterol Lipitor, một trong những sản phẩm bán chạy nhất thế giới) nhưng thường thì rất thành công (ví dụ giành được quyền sản xuất thuộc chống cholesterol simavastatin). Hàng loạt các sáng kiến đổi mới nhằm cải thiện các loại thuốc hết bản quyền (ví du, thông qua các hệ thống phân phối mới) để phát triển cái gọi là siêu dược phẩm tương tự có thương hiệu. Vì vậy, vào năm 1999, Ranbaxy đã cấp phép cho Bayer sử dụng công thức sản xuất kháng sinh ciprofloxacin một lần/ngày trên toàn thế giới. Mới đây, Ranbaxy đã tập trung phát triển các thiết bị hít vào và những miếng dán ngấm qua da thế hệ mới có bản quyền. Dù phải áp dụng một quy

trình phức tạp hơn, các siêu dược phẩm tương tự này hưởng lợi rất nhiều từ ưu đãi tiếp thị/bán trong vòng 3 năm tại Hoa Kỳ.

Một chiến lược khác, sáng tạo và quan trọng hơn, được Ranbaxy và nhiều hãng dược lớn của Ấn Độ, áp dụng là đầu tư vào việc sản xuất những sản phẩm hoàn toàn mới. Tổng cộng, các hãng dược Ấn Độ đã phát minh khoảng hơn 30 loại thuốc mới với kỹ thuật hết sức phát triển. Nhưng chi phí (cho cả những lần thất bại) của việc tìm tòi và phát triển một sản phẩm mới ước tính, tại phương Tây, hơn 1 tỉ USD - hơn doanh thu hàng năm của tất cả các công ty dược Ấn Độ không tính Ranbaxy. Vì vậy, đa số các công ty Ấn Độ hiện đang nghiên cứu phát triển dược phẩm mới, ví dụ như Dr. Reddy (đứng hàng thứ 3 ở Ấn Độ) tỏ rõ ý định bán các loại dược phẩm đầy hứa hẹn nhưng vẫn còn ở giai đoạn thử nghiệm để chia sẻ gánh nặng và chi phí về rủi ro khi thí nghiệm và giới thiệu sản phẩm mới.

Hoạt động Out-licensing* cũng gợi ý hàng loạt các chiến lược liên quan bao gồm chú tâm đến các hoạt động trong chuỗi giá trị thay vì chỉ sản xuất dược phẩm:

- Hợp đồng R&D: Thay vì chỉ tham gia vào việc hợp đồng sản xuất, một số công ty Ấn Độ cũng hợp đồng R&D với các nhà sản xuất phương Tây. Hình thức này khai thác khác biệt lớn nhất cùng ngành: Pfizer ước tính các nhà hóa học Ấn Độ làm ra khoảng 5USD/giờ trong khi con số này đối với các nhà khoa học Hoa Kỳ là 50USD/giờ. Vì vậy, đầu năm 2007, Nicholas Piramal và Eli Lilly ký một thỏa thuận là Nicholas Piramal sẽ chịu trách nhiệm về việc thiết kế và thực hiện một số công việc trước và tiền lâm sàng cho một số các sản phẩm dược mới của Eli Lilly.
- Thử nghiệm lâm sàng: Một loại thuốc mới phải trải qua các cuộc thử nghiệm lâm sàng - đây là giai đoạn cuối cùng nhưng cũng tốn kém nhất - trên một nhóm các bệnh nhân được sàng lọc cẩn thận. Những cuộc thí nghiệm này cũng thu hút sự chú ý của nhiều người biết khai thác khai thác sự khác biệt trong

. Out-licensing có nghĩa là công ty cấp bằng cho những công ty khác với phí nhượng quyền ban đầu.

ngành dược. Hơn 40% các cuộc thử nghiệm lâm sàng hiện được thực hiện tại các nước nghèo.[36] Ấn Độ đặc biệt được chú ý vì có nguồn bệnh nhân lớn, nhiều người hầu như chưa trải qua chữa trị (nghĩa là không dùng nhiều dược phẩm), và nhiều bác sĩ có thể giao tiếp bằng tiếng Anh.[37]

- Các dịch vụ liên quan đến công nghệ thông tin (IT): Ấn Độ cũng là một điểm đến hết sức thành công trong lĩnh vực cung ứng các dịch vụ IT, chiếm hơn phân nửa các hoạt động thuê ngoài trong lĩnh vực này năm 2005.[38] Do vậy, ngành dược rất quan tâm đến việc khai tác tiềm năng giảm được chi phí quản lý dữ liệu và tận dụng những hỗ trợ về mặt IT trong suốt quá trình phát minh ra thuốc mới như lưu nhập dữ liệu, quản lý dữ liệu, thiết kế nghiên cứu thử nghiệm, dịch vụ hỗ trợ khách hàng và phân tích dữ liệu.

Mô tả trên đây cũng chưa là một bức tranh hoàn chỉnh - người ta có thể phân biệt các chiến lược qua mô hình phát triển (nội tại hay thu mua, là hình thức được nhiều công ty Ấn Độ quan tâm gần đây), lĩnh vực chuyên môn, mối quan tâm về mặt địa lý, vân vân. Bạn cũng có thể xem xét các cơ sở cho hoạt động khai thác sự khác biệt về văn hóa và địa lý vì hình thức chữa bệnh truyền thống của Ấn Độ - Ayurveda, Siddha, Unani - và tính đa dạng sinh học ở Ấn Độ. Nhưng sự đa dạng của các chiến lược khai thác sự khác biệt thì đã quá rõ ràng.

Phản ứng từ nhóm Big Pharma cũng có nhiều thay đổi. Novartis, hãng dược đứng hàng thứ 5 trên thế giới, là một ví dụ. Novartis, năm 2005, chi 8,3 tỉ USD mua hãng Hexal của Đức để củng cố địa vị của mình như là một trong số hai nhà sản xuất dược phẩm tương tự lớn nhất thế giới, và cố kết hợp cả hai loại dược phẩm tương tự và dược phẩm gốc để cung cấp cho các công ty điều trị y khoa dịch vụ "một cửa".[39] Novartis cũng rất quan tâm đến Ấn Độ và đã tham gia thị trường tại đây như là một đối tác nước ngoài đứng hàng thứ 5. Hãng này cũng thực hiện những cuộc thử nghiệm lâm sàng và phát triển phần mềm tại Ấn Độ và, đầu năm 2006, mở một trung tâm R&D toàn cầu cho các loại thuốc có thể bán không cần toa bác sĩ gần Mumbai. Nhưng Novartis đặc biệt chú trọng đến Trung Quốc,

vì theo một số công ty thuộc nhóm Big Pharma, Trung Quốc có tiềm năng lớn hơn cả Ấn Độ. Cuối năm 2006, Novartis công bố đầu tư 100 triệu USD vào một trung tâm R&D tại Thượng Hải tập trung nghiên cứu các dạng bệnh ung thư do nhiễm trùng vì dạng này chiếm một tỷ lệ lớn các ca ung thư tại Trung Quốc. Novartis cũng hoạt động rất nhiều về mặt pháp luật: tháng 1/2007, hãng này đã theo kiện tại một tòa án Ấn Độ về quyết định không cấp bằng sáng chế cho một loại thuốc cải biến trị ung thư máu, Glivec, của hãng, làm tổ chức Médicins Sans Frontières (các thầy thuốc không biên giới) phải bình luận rằng "Novartis đang tìm cách đóng cửa ngành công nghiệp dược phẩm tại các nước đang phát triển".[40] Khai thác sự khác biệt rõ ràng đặt ra cho nhóm Big Pharma rất nhiều sự lựa chọn, chứ không chỉ cho các công ty hạng hai.

Phân tích hoạt động khai thác sự khác biệt

Với sự đa dạng của các chiến lược khai thác sự khác biệt, không chỉ có một cách để phân tích chúng. Tuy nhiên, một lần nữa, thẻ giá trị ADDING lại có thể được vận dụng để cấu trúc phần phân tích và giúp đưa ra những lời khuyên nên và không nên làm gì. Điểm then chốt phải nhớ là khai thác sự khác biệt có thể ảnh hưởng đến tất cả các thành tố của thẻ giá trị ADDING, chứ không chỉ thành tố giảm chi phí.

Tăng sản lượng

Khai thác sự khác biệt có thể ảnh hưởng đến khối lượng trên nhiều phương diện và đôi khi các cơ hội khai thác sự khác biệt có thể mở ra các ngành kinh doanh mới, ví dụ như việc khai thác hoa tại Bắc bán cầu vào mùa đông. Đôi khi khối lượng tăng lên từ yếu tố là, nếu không có khai thác sự khác biệt, thì đành phải dừng việc kinh doanh - một điều làm đau đầu các nhà điều hành trong lĩnh vực công nghệ cao, họ thường kêu ca về việc rất khó tìm được những tài năng kỹ thuật tại các nước phát triển.

Một điều dẫn đến sự tăng khối lượng là bảo đảm khả năng tiếp cận thị trường. Hãy nhớ lại quyết định của hãng dược Novartis khi

thành lập một phòng thí nghiệm R&D lớn tại Thượng Hải. Khai thác sự khác biệt về chi phí có thể là một động cơ cho quyết định nói trên, nhưng các nhà phân tích cũng điểm ra một yếu tố khác nữa: cải thiện quan hệ với chính quyền địa phương, những người sẽ quyết định loại dược phẩm nào họ cần mua cho người dân của mình.[41] Vì vậy, khi đánh giá một động thái như vậy, điều quan trọng là phải tính đến những ảnh hưởng tích cực lên khối lượng trong tương lai thay vì chỉ đơn giản xét ở góc độ chi phí. Nếu không mình có thể từ chối, bỏ qua nhiều cơ hội rất tốt.

Tất cả những chiến lược này được cho là có thể giải thích cho một kết luận từ một cuộc điều tra gần đây rằng sự tăng trưởng là lý do thứ hai được nhắc đến nhiều nhất để giải thích cho các hoạt động thuê ngoài sau lý do cắt giảm chi phí.[42] Thiết nghĩ không cần phải đánh giá mức độ quan trọng để kết luận rằng khai thác sự khác biệt có thể giúp tăng khối lượng cần phải được nhìn nhận một cách nghiêm túc.

Dĩ nhiên, cùng với những ảnh hưởng có thể dẫn đến việc tăng khối lượng của khai thác sự khác biệt, việc làm rõ tính mở rộng của cơ sở khai thác sự khác biệt cũng rất quan trọng. GEN 3 Partners, có trụ sở tại Cambridge, Massachusetts, là một ví dụ điển hình. Ngành kinh doanh chủ yếu của GEN 3 Partners là tư vấn đổi mới cho các công ty hàng đầu của Hoa Kỳ sử dụng các chuyên gia Nga được đào tạo về TRIZ, một phương pháp giải quyết vấn đề đổi mới chặt chẽ dưới thời Xô viết.[43] Vào cuối năm 2005, GEN 3 có khoảng 100 nhân sự tại Nga, hơn một nửa có bằng tiến sĩ và đạt yêu cầu có ít nhất 5 năm kinh nghiệm. Có thể tăng nhóm này lên vài trăm nhưng có lẽ không nên vượt quá số đó. Do những giới hạn về mặt số lượng này, GEN 3 phải theo đuổi một mô hình kinh doanh giá trị cao hơn các công ty dịch vụ phần mềm Ấn Độ với con số hàng trăm ngàn nhân sự kỹ thuật mới mỗi năm. GEN 3 đã hoạt động với lợi nhuận trên mỗi nhân viên ở mức 100.000 USD và đang hướng đến mức 200.000 USD hoặc cao hơn, so với chỉ 50.000USD - 70.000 USD ở các công ty dịch vụ phần mềm Ấn Độ, cho dù lương trả cho mỗi nhân viên ở Nga vẫn còn thấp hơn.

Giảm chi phí

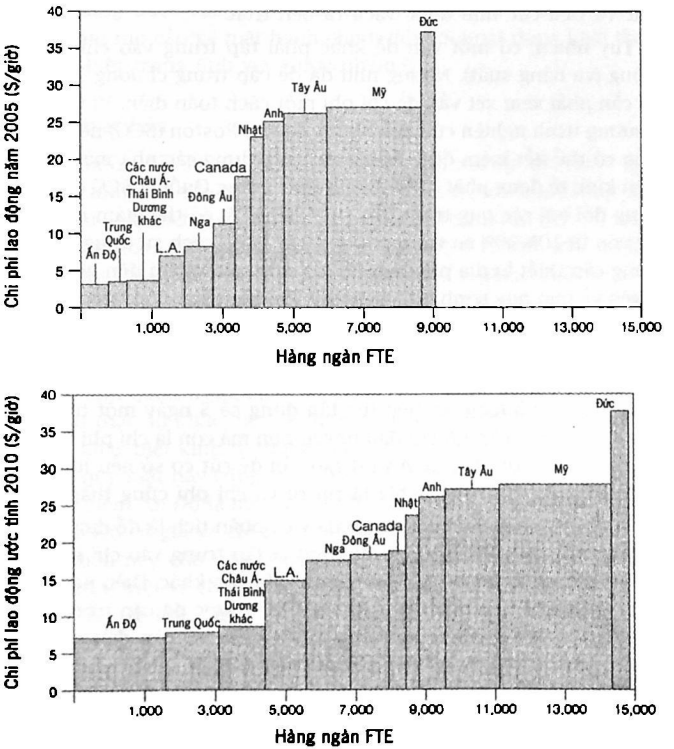
Trong khi việc giảm chi phí được nêu như là nguyên nhân phổ biến nhất cho các hoạt động có liên quan đến khai thác sự khác biệt, phân tích chúng sẽ không hoàn thiện nếu chỉ dựa trên các khái niệm nhưng lại khá nguy hiểm khi phân tích một cách thực tiễn. Một vấn đề thường gặp là chỉ quan tâm đến chi phí tương đối. Từ ví dụ của GEN 3, chúng ta có thể thấy là rất dễ phân tích sai lầm: trong trường hợp này, chi phí nhân sự với điều kiện tất yếu là phải được huấn luyện theo TRIZ chắc chắn sẽ tăng cao nếu GEN 3 - và các hãng tư vấn khác chỉ nhắm một cùng một nguồn - rất thành công ở chỗ có thể làm ra lợi nhuận từ nguồn lực này. Những vấn đề cũng thường gặp và có liên quan khác là không thể điều chỉnh theo những thay đổi về tỉ giá hối đoái (đồng Nhân Dân tệ Trung Quốc, ví dụ, thường có giá trị thấp hơn rất nhiều so với các đơn vị tiền tệ phương Tây, có nghĩa là những đánh giá về tương lai lại dựa trên tỉ giá hiện hành sẽ đánh giá hơi cao lợi thế chi phí của Trung Quốc so với thực tế) và những chênh lệch về năng suất (trong nhiều trường hợp cả ở Trung Quốc và Ấn Độ là rất thấp so với mức phương Tây). Ngay cả những đánh giá của các chuyên gia và có căn cứ cũng gặp phải những vấn đề tương tự. Ví dụ, Tổ chức Hợp tác Kinh tế và Phát triển (OECD) mới đây đưa ra một bản báo cáo là trình độ R&D của Trung Quốc vượt xa Nhật Bản. "Phát hiện" này dựa trên lý luận rằng vì các nhà khoa học và kỹ sư Trung Quốc trị giá ¼ so với Nhật Bản theo tỷ giá hối đoái chính thức, tại sao không thể nhân chi phí R&D của Trung Quốc lên 4 lần![44]

Tuy nhiên, trong khi thừa nhận một số lý do tại sao khai thác sự khác biệt về mặt lao động không có lợi thế như thoạt nhìn, cũng nên chú ý nhận diện một số yếu tố tích cực mà thường bị bỏ sót. Hãy xem kiểu tính toán tôi thường không tán thành khi gặp phải trên lớp: "Chi phí nhân sự phần mềm Ấn Độ bằng 1/3 chi phí nhân sự Hoa Kỳ nhưng đang tăng ở mức 15%/năm, vì vậy lợi thế chi phí của Ấn Độ sẽ không còn nữa trong 8 năm tới." Nếu tranh luận về mặt khai thác sự khác biệt, kiểu tính toán này bỏ sót nhiều điểm chính:

- Chi phí cơ hội do có thể bỏ qua ngành kinh doanh này (xem phần Tăng sản lượng)

- Khả năng có nhiều áp lực hơn lên chi phí và tính sẵn có tại các nước phát triển - có thể dẫn đến dự đoán là tổng thặng dư tạo ra từ Ấn Độ và các nước hiện là nhà cung cấp giá thấp nhiều công nhân IT sẽ tăng thay vì giảm trong vài năm nữa (xem hình 6-2)

HÌNH 6-2: **Sự tăng trưởng của lực lượng lao động IT toàn cầu** (chi phí lao động theo giờ và hàng ngàn FTE*)



*. Tỉ số của tổng số giờ lao động được trả lương trên số giờ lao động.

- Khả năng cải thiện năng suất và tiết kiệm chi phí nhanh hơn tại Ấn Độ - như đã đạt được trong thập niên 1990 do chuyển từ phát triển tại chỗ sang các nước ngoài
- Những chênh lệch về chất lượng, trong trường hợp này, thuận lợi hơn cho các đối thủ Ấn Độ, như được thảo luận trong phần phụ tiếp sau

Điều quan trọng là phải vượt qua những so sánh về chi phí lao động bình thường để có cái nhìn sâu rộng hơn về các tác động tích cực và tiêu cực như được vạch ra bên trên.

Tuy nhiên, có một vấn đề khác phải tập trung vào chi phí lao động (và năng suất). Nhưng như đã đề cập trong chương 3, chúng ta cần phải xem xét vấn đề chi phí một cách toàn diện. Vì vậy, một chương trình nghiên cứu của nhóm Tư vấn Boston (BCG) nêu bật về vốn có thể tiết kiệm được bằng cách xây dựng các nhà máy tại các nền kinh tế đang phát triển nhanh như Trung Quốc.[45] BCG đánh giá rằng đối với các quy trình sản xuất riêng rẽ, có thể giảm mức đầu tư vốn từ 10%-30% so với ở phương Tây bằng cách sử dụng các nhà cung cấp thiết bị địa phương; từ 20%-40% nếu nhắm đến những cải thiện về mặt quy trình như thay thế vốn bằng lao động và suy nghĩ lại các quyết định tự chế - hay - mua ngoài; và từ 30%-60% bằng cách kiểm tra lại toàn bộ mô hình vận hành như tân trang các dây chuyền sản xuất, thiết kế lại sản phẩm cho phù hợp với việc sản xuất tại địa phương, và tiếp tục tân dụng cả 5 ngày một tuần. Lợi ích không chỉ là lợi nhuận đầu tư cao hơn mà còn là chi phí cố định và điểm hòa vốn thấp hơn và ít rào cản để rút cơ sở nếu như phải ngừng hoạt động - có nghĩa là rủi ro và chi phí cũng thấp hơn.

Dĩ nhiên, mục tiêu cuối cùng của việc phân tích là để đưa ra một bức tranh hoàn chỉnh về chi phí hơn là tập trung vào chỉ một yếu tố chi phí, dù là lao động, vốn hay chi phí nào khác. Điều này, cùng với các yếu tố liên quan đến sự khác biệt được đề cập trong phần kế tiếp, là yếu tố then chốt cho quyết định có nên đưa một sản phẩm hay dịch vụ ra gia công/phát triển ở nước ngoài. Những điều cần lưu ý liên quan đến chi phí về khả năng đưa sản phẩm phát triển ở nước ngoài bao gồm không chỉ các yếu tố đã bàn đến mà còn có tỉ lệ giá trị - khối lượng cao, các chuỗi cung ứng và khả năng đáp ứng của các đầu vào và kỹ năng cần thiết.

Hãy xem một ví dụ cụ thể, tại sao các công ty dịch vụ phần mềm Ấn Độ có thể phát triển nhanh hơn và đạt lợi nhuận cao hơn các công ty dược phẩm Ấn Độ? Một phần của câu trả lời là vì lĩnh vực phần mềm đòi hỏi lao động nhiều hơn với chi phí liên quan đến nhân sự chiếm khoảng hơn nửa doanh thu. Một câu trả lời bao quát hơn là tổng chi phí (cho mỗi nhân viên) đối với các công ty phần mềm ít hơn 1/3 chi phí tại các đối thủ phương Tây, trong khi chi phí tại các công ty dược phẩm Ấn Độ là 2/3 hoặc hơn so với chi phí tại các hãng dược tương tự phương Tây. Ngoài ra cũng phải tính đến những rào cản về mặt hành chính đối với hoạt động khai thác sự khác biệt trong lĩnh vực dược phẩm.[46]

Khác biệt hóa

Ảnh hưởng của khai thác sự khác biệt đối với sự khác biệt hay mức sẵn lòng chi trả (WTP) ít được chú ý hơn so với ảnh hưởng của nó lên chi phí, nhưng cũng quan trọng như nhau. Khai thác sự khác biệt về văn hóa, chẳng hạn, thường nâng mức WTP dựa trên những ảnh hưởng của nước xuất xứ. Dĩ nhiên, như phần thảo luận ở chương 3 đã cảnh báo, những tác động này, tùy trường hợp, có thể là tiêu cực hơn là tích cực.

Những ví dụ của khai thác sự khác biệt trong lĩnh vực kinh tế củng cố tầm quan trọng của việc phân tích những yếu tố liên quan đến khai thác sự khác biệt để định vị sự khác biệt. Trong khi khai thác sự khác biệt kinh tế thường làm giảm mức sẵn lòng chi trả và chi phí, quy luật này cũng có những ngoại lệ quan trọng. Các công ty phần mềm Ấn Độ là một trong những ngoại lệ. Các công ty phần mềm Ấn Độ có giá và chi phí thấp hơn nhiều công ty phương Tây nhưng điều này chủ yếu là do yếu tố danh tiếng, quan hệ hơn là những khác biệt về chất lượng. Thực chất, có bằng chứng là một số công ty Ấn Độ lớn - như công ty đứng đầu Ấn Độ TCS, đã đi đầu trong việc biên soạn dữ liệu, cung cấp dịch vụ bảo trì phần mềm với chất lượng cao hơn và chi phí thấp hơn nhiều công ty phương Tây danh tiếng hơn nhiều.[47] Minh chứng cho điều này là Ấn Độ chiếm ½ các trung tâm phát triển phần mềm được chứng nhận để hoạt động ở độ hài lòng cao nhất cho dù Ấn Độ chỉ chiếm khoảng 1/10 lực lượng công nghệ thông tin toàn cầu. Ví dụ này và việc TCS

phát động chiến dịch tiếp thị, vào quý 1 năm 2007, về lợi thế cạnh tranh song hành, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc:

- Không xem giá như là một yếu tố thay thế cho mức sẵn lòng chi trả hoặc chất lượng xét về lâu dài
- Thực sự nghiên cứu kỹ về hành vi kinh tế của người mua. Vì vậy, chiến dịch của hãng TCS nhấn mạnh những yếu tố liên quan đến chất lượng phần mềm kém đối với tổng chi phí về chất lượng của người mua bao gồm cả tái sử dụng - được cho là chiếm hơn nửa tổng chi phí về IT tại một công ty lớn.
- Tích cực thông tin cho khách hàng những lợi ích kể trên chứ không chỉ cho là khách hàng sẽ tự nhìn ra điều đó.

Như trong trường hợp chi phí, có thể lưu ý các yếu tố tương liên giữa sự khác biệt với khả năng gia công/phát triển sản phẩm ở nước ngoài: một sản phẩm hay dịch vụ khó khả thi khi sản xuất ở nước ngoài nếu chi phí đáp ứng nhu cầu khách hàng địa phương cao, nhu cầu thay đổi thường xuyên, có mặt tại địa phương và những yêu cầu về dịch vụ cao và những người đưa ra quyết định mua hàng thường là công chúng hơn là cá nhân. Nhưng, một lần nữa, tốt hơn là hãy nên vẽ ra một bức tranh định lượng hoàn chỉnh về khả năng hiện thực tương đối - về khoảng cách so sánh giữa mức sẵn lòng chi trả và chi phí - chứ không chỉ dựa vào những điều lưu ý nêu trên.

Cải thiện tính hấp dẫn của ngành và sức mạnh đàm phán

Ngoài việc có thể hạ thấp chi phí hay nâng mức sẵn lòng chi trả, khai thác sự khác biệt có thể giúp cải thiện tính hấp dẫn của ngành và cả khả năng thương lượng. Do vậy, hãng IBM đã tăng số lượng nhân viên tại Ấn Độ từ 9.000 lên 50.000 trong vòng chưa đầy 3 năm không chỉ để tăng trưởng kinh doanh mà còn gây áp lực đối với các đối thủ Ấn Độ bằng cách tấn công ngay vào điều vẫn còn được xem là nguồn lợi thế quan trọng nhất của họ.

Sẽ rất hấp tấp nếu cho rằng khai thác sự khác biệt luôn có một hiệu ứng đặc biệt trong phạm vi này. Vì vậy, trong lúc các công ty toàn cầu cho xây dựng nhiều trung tâm nghiên cứu và phát triển

tại Trung Quốc và Ấn Độ - chủ yếu điện tử và viễn thông tại Trung Quốc và phần mềm và cơ khí tại Ấn Độ - việc bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ vẫn còn là một vấn đề được đặc biệt quan tâm. Một nghiên cứu của các công ty toàn cầu có trung tâm R&D tại Trung Quốc cho thấy là họ đã tìm ra được nhiều biện pháp để đối phó với vấn đề này. Một biện pháp đặc biệt quan trọng là tách các nỗ lực R&D ra nhiều phân đoạn và thực hiện rộng khắp trên một mạng lưới toàn cầu và phân đoạn được thực hiện tại Trung Quốc phải phụ thuộc rất nhiều vào các phân đoạn khác ở các nơi khác trên thế giới cũng như rất nhiều vào năng lực chuyên môn đặc biệt của công ty.[18] Phải lưu ý rằng chiến lược này không phù hợp với các công ty địa phương, có lẽ do mức chi và thu thấp từ các hoạt động R&D.

Việc phân đoạn như vậy không phải là một giải pháp hoàn chỉnh: hãy xem xét những điều Cisco tố cáo công ty TNHH Kỹ thuật Huawei (Trung Quốc) đã lấy cắp kỹ thuật chuyển mạch giữa các khu vực địa lý. Nhưng khái niệm này đưa ra hai bài học quan trọng về chiến lược. Thứ nhất, trong nghiên cứu nêu trên, các công ty có các trung tâm R&D hoạt động ổn định tại Trung Quốc thường có những mối liên hệ chặt chẽ với địa phương, nhắc chúng ta một điều rằng lợi thế cạnh tranh có thể có được qua việc giải quyết những thất bại về cơ chế cũng như trên cơ sở truyền thống nhiều hơn. Thứ hai là các yếu tố của môi trường bên ngoài có thể, và lý tưởng là nên được tác động thông qua chiến lược của công ty.

Chuẩn hóa rủi ro

Tận dụng lợi thế các khác biệt chịu tác động của rất nhiều rủi ro, cả thị trường và phi thị trường. Với những rủi ro về thị trường, hãy nghĩ tới tất cả rủi ro mà chuỗi cung ứng xuyên biên giới có khả năng gặp phải: dễ gặp phải những nhà cung cấp không có tên tuổi hay không đáng tin cậy và sự biến động tỷ giá; khả năng của nút thắt cổ chai về cơ sở hạ tầng và những nút thắt khác tại các biên giới; sự tổng hợp các rủi ro gắn với chuỗi cung ứng được chia nhỏ ra giữa các nước, như trong ví dụ về Li & Fung.

Mạng lưới của Li & Fung cũng cho thấy nhiều tiềm năng, như cách đối phó với những rủi ro như trên. Sau vụ tấn công khủng bố ở Mỹ ngày 11 tháng 9, Li & Fung mất khoảng ba tuần để chuyển

dịch các hoạt động nhạy cảm với thời gian từ các đối tác ở Pakistan sang các đối tác ở những nước khác an toàn về chính trị hơn. Li & Fung rõ ràng thực hành hoạt động tận dụng lợi thế các khác biệt trong thời gian dài, để ứng phó với những thay đổi như sự biến động lớn trong tỷ giá. Những bước đi như vậy diễn ra trong bối cảnh của chiến lược lớn hơn, nhưng những quyết định có liên quan tới các thuộc tính nhạy cảm cao với những biến động thị trường lại bị trì hoãn càng lâu càng tốt.

Một loại rủi ro gắn với hoạt động tận dụng lợi thế các khác biệt là sự nhạy cảm về chính trị - đặc biệt hiện diện ở mọi khía cạnh chứ không giới hạn trong nguồn lao động. Lưu ý rằng rủi ro này không bị giới hạn ở các khu vực bên ngoài: ví dụ như IBM, những bước đi về thuê ngoài, các nhà quản lý hàng đầu của nó phải cẩn thận không chỉ trong giao tiếp với bên ngoài mà còn trong các giao tiếp nội bộ. Những nhà hoạt động thành công trong việc khai thác các khác biệt đưa ra một vài bài học trong khía cạnh này. Đầu tiên, phải thận trọng: tập trung vào mục tiêu khả năng đứng vững và tăng trưởng hơn là (chỉ) cắt giảm chi phí, và cẩn thận khi đầu tư vào sức khỏe, an toàn, và những chuẩn mực môi trường lỏng lẻo hơn tại chính quốc. Thứ hai, nghĩ đến một loạt các cơ chế - lobby, làm việc với những đồng minh tự nhiên, bao gồm những công ty không phải đối thủ, đầu tư vào tạo việc làm,... - để mở rộng sự tự do hoạt động. Và đề nghị cuối cùng là ủng hộ những chiến lược thể hiện mức độ khỏe mạnh trước những thay đổi trong môi trường chính trị.

Nên cân bằng rủi ro chính trị gắn với hoạt động khai thác các khác biệt với sự nhận thức về những rủi ro chính trị có thể của những chiến lược đối lập. Xét ví dụ đề cập đến trong phần cuối: vụ kiện tại tòa án Ấn Độ của Novartis. Giống như những thành phần khác của thẻ giá trị ADDING, rủi ro cần được xem xét từ quan điểm so sánh tương đối giữa các lựa chọn.

Tạo kiến thức - và những nguồn lực và khả năng khác

Thành phần cuối cùng của thẻ giá trị ADDING, mà tôi sẽ đề cập ngắn gọn ở đây, là tạo kiến thức - và những nguồn lực và khả năng khác. Một lần nữa, các chiến lược khai khác sự khác biệt có thể có cả mặt tích cực lẫn tiêu cực. Về mặt tích cực, những nỗ lực mở rộng

của IBM và Accenture ở Ấn Độ có thể giúp tăng cường năng lực của chúng về lâu dài, thậm chí nếu tác động ngắn hạn lên hoạt động kinh doanh là tiêu cực bởi vì sự thực hành giá thấp, chi phí thành lập, và sự xáo trộn nội bộ do sư mở rộng nhanh. Về mặt tiêu cực, một ngân hàng đầu tư lớn đã chuyển nhiều chức năng phân tích sang Ấn Độ chỉ mới bắt đầu nhận ra rằng bước đi đó làm suy yếu nguồn các nhà phân tích trong một vài năm - trừ phi ngân hàng có thay đổi lớn trong chính sách thuê mướn và thăng chức.

Quản lý hoạt động tận dụng lợi thế các khác biệt

Giống như chương 4 và 5, chương này nhằm mở rộng tư duy về cách ứng phó với các khác biệt - trong trường hợp này, bằng cách mở rộng tiềm năng để khai thác chúng qua các chiến lược đã được đề cập. Mặc dù vẫn có nhiều thử thách tăng lên trong quản lý các chiến lược khai thác sư khác biệt. Một vài rủi ro, như rủi ro về chính trị, đã được thảo luận. Nhưng điều cần quan tâm thêm chính là sự bền vững của các chiến lược này và cách chúng bị ảnh hưởng bởi những nguồn lực ở cấp độ công ty, đặc biệt là năng lực quản lý, chứ không phải những khác biệt cấp độ thị trường về giá, chi phí,...

Trước tiên cần lưu ý rằng duy trì lợi thế cạnh tranh từ hoạt động khai thác sư khác biệt có thể là một mục tiêu đáng giá, nhưng hoạt động này không nhất thiết phải mang lại lợi thế cạnh tranh. Xem lại ví dụ về Wal-Mart. Dù hoạt động khai thác các khác biệt không mang lại cho Wal-Mart lợi thế cạnh tranh, nhưng nó đáng được tiến hành, chỉ để tránh dính vào bất lợi về giá so với các đối thủ - một khó khăn lớn đối với Wal-Mart trong việc theo đuổi chiến lược giá thấp.

Ví dụ về Lego và MEGA Brands thì rõ ràng hơn. Lego ứng phó với các cơ hội khai thác sư khác biệt bằng cách chuyển một số công đoạn sản xuất ra nước ngoài cho nhà sản xuất theo hợp đồng, Flextronics. Có nghĩa là Lego có bước đi để xem hoạt động khai thác các khác biệt là nguồn lợi thế hay bất lợi thế cạnh tranh và tập trung vào lợi thế từ những tài sản vô hình: thương hiệu, các mối quan hệ, và năng lực đổi mới. Ngược lại, Wal-Mart để theo kịp với sự tập trung truyền thống vào hiệu quả đằng sau, đã chọn cố gắng

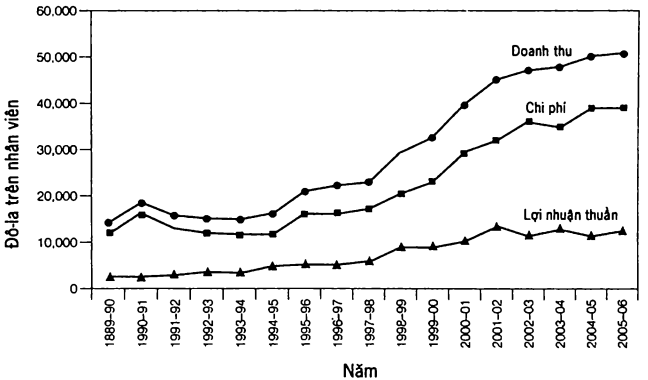
xây dựng lợi thế cạnh tranh từ việc khai thác sự khác biệt thông qua phát triển năng lực riêng có để quản lý hoạt động tìm nguồn cung ứng xuyên biên giới lớn nhất thế giới. Điều trái ngược này làm sảng tỏ thêm chủ đề thứ hai đáng lưu tâm: xây dựng lợi thế cạnh tranh bền vững qua tận dụng lợi thế các khác biệt nói chung đòi hỏi phải có cam kết với việc xây dựng năng lực công ty - một cam kết cần phải mất nhiều năm để thực hiện.

Một chủ đề tương tự cũng xuất hiện từ một vài ví dụ khác đã được xem xét. Embraer chắc chắn có lợi từ nguồn lao động giá rẻ ở Brazil, nhưng khả năng chuyển nguồn lao động đó thành lợi thế cạnh tranh tùy thuộc vào năng lực của công ty trong việc điều hành hoạt động hàng không tầm cỡ thế giới. Và tầm nhìn về thành công trong ngành dược phẩm theo định hướng đổi mới của Ranbaxy cũng đã có từ hơn một thập kỷ qua, khi lần đầu tiên tôi viết về những tình huống của các công ty và mời chủ tịch công ty đến nói chuyện trong lớp MBA.

Hãy xem ví dụ về Tata Consultancy Services (TCS), một công ty dịch vụ phần mềm lớn nhất Ấn Độ, để hiểu rõ thêm về những điều có liên quan đến việc đưa tầm nhìn vào thực tế. Hoạt động khai thác sự khác biệt của TCS theo hướng ngược lại với Wal-Mart: nó mua với giá rẻ ở chính quốc (từ những nhà phát triển phần mềm), và bán đắt ở nước ngoài. Nhưng mô hình này, mà TCS đi đầu, không còn đặc sắc nữa: nó được hầu hết các công ty có liên quan đến xuất khẩu phần mềm từ Ấn Độ ứng dụng, từ Infosys, công ty lớn thứ hai (người sáng lập của công ty được nhắc đến trong phần đề từ của chương này), đến các công ty nhỏ nhất. Kết quả là chi phí của các nhà phát triển phần mềm Ấn Độ tăng lên. TCS đã quản lý như thế nào để duy trì thành tích cao mặc dù có sự leo thang của chi phí lao động?

Hình 6-3 cho thấy doanh thu của TCS trên mỗi nhân viên, chi phí/nhân viên, và lợi nhuận thuần trên mỗi nhân viên từ cuối những năm 1980. Chi phí/nhân viên của TCS đã tăng gấp ba lần kể từ đó. Để duy trì thành tích, TCS đã phải tăng doanh thu/nhân viên nhanh hơn: doanh thu đã tăng lên bốn lần trong cùng thời điểm, và kết quả là lợi nhuận/nhân viên đã tăng lên vài lần! Thành tích doanh thu/nhân viên càng ấn tượng hơn khi có bước chuyển lớn trong kinh

HÌNH 6-3: Cải tiến của Tata Consulting Services



doanh từ sự phát triển tại chỗ sang sự phát triển thuê ngoài hiệu quả hơn bên ngoài Ấn Độ ngày nay: điều này làm giảm doanh thu/nhân viên xuống 30-40%, mặc dù nó làm tăng lợi nhuận/nhân viên.

Những con số này nói lên điều gì? Cùng với chuyển hoạt động ra nước ngoài, qua thời gian TCS đã chuyển sang làm việc trên những dự án phức tạp và lớn hơn và đem lại lợi nhuận cao hơn cho nhân viên - một bước chuyển đổi dường như là dẫn đầu trong lĩnh vực phần mềm Ấn Độ. Và với doanh thu/nhân viên vẫn còn thấp hơn nhiều so với Accenture và IBM Global Services - cũng như những lợi thế về chất lượng đi cùng với một vài chiều kích như đã thảo luận - rõ ràng vẫn còn không gian để phát triển tốt hơn. Mục tiêu trung hạn là tăng doanh thu/nhân viên từ 25-30%. Nhưng dĩ nhiên để đạt những mục tiêu này, không đề cập đến những thành tựu trong quá khứ, đòi hỏi mức độ năng lực công ty vượt ra khỏi suy nghĩ rằng các nhà phát triển phần mềm Ấn Độ thì tương đối rẻ.

Những đòi hỏi năng lực tương tự có thể thấy rõ ở khía cạnh cung và cầu của doanh nghiệp này. Để hoạt động chuyển thành công một vài hay tất cả những đòi hỏi dịch vụ phần mềm của công ty ra nước ngoài, công ty khách hàng phải có khả năng xác định những

đòi hỏi đó - khả năng cao hơn là nếu công việc chỉ đơn giản tiến hành tại chỗ, tại trụ sở chính của công ty - và theo dõi kết quả. Nhận thức được điều này, như một vài thương vụ thuê ngoài phần mềm lớn đã được thương thảo vào giữa những năm 1990, những công ty phức tạp dường như ngày càng phân chia hoạt động giữa rất nhiều bên cung ứng thay vì chỉ tìm nguồn cung ứng từ một bên cung ứng lớn. Nhưng, như trong bất kỳ nhóm nào, cũng có thể tìm thấy những công ty đằng sau hoạt động này. Ví dụ có tính cảnh báo nhất của tôi là một ngân hàng lớn của châu Âu đã thuê các công ty phần mềm Ấn Độ để thực hiện hơn một ngàn dự án, nhưng vẫn không theo dõi thành tích qua các dự án hay bên bán.

Nếu ví dụ cuối cùng này nghe có vẻ đúng hay hợp lý, lưu ý rằng chỉ có 1% những phản hồi cho cuộc khảo sát gần đây của Arie Lewin ở Đại học Duke nói rằng công ty của họ có những chiến lược thuê ngoài ở cấp độ công ty. [49] Tuy nhiên, khi thiếu chiến lược như vậy, người ta có thể thấy những nỗ lực thuê ngoài là hoang tưởng, và rất có thể là số lượng không đủ các hoạt động thuê ngoài là do các rào cản nội bộ. Giải pháp cho tình trạng này một phần là về mặt tổ chức một phần là về mặt chiến lược, liên quan đến những cơ chế như tạo ra những nhà vô địch nội bộ về khai thác sự khác biệt, động lực cho những nhà quản lý dự án cũng như những nhà quản lý hàng đầu, và những cam kết từ những quản lý chóp bu.

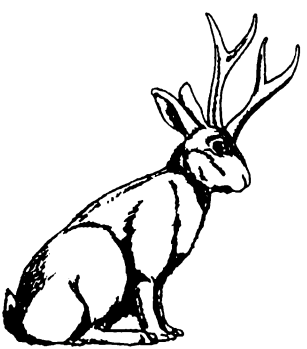
Để tóm lược phần này, cần có một cam kết duy trì để phát triển và triển khai năng lực khai thác sự khác biệt một cách hiệu quả - và không phải mọi cam kết đều có thể thực hiện được tại mọi tổ chức vào một thời điểm nào đó. Nói cách khác, các công ty phải có sự cân nhắc giữa hoạt động khai thác sự khác biệt và những thành tố khác của chiến lược của họ. Có thể có sự phối kết hợp cả ba chiến lược AAA. Tuy nhiên, theo đuổi cả ba chiến lược, hoặc thậm chí chỉ hai, một cách vội vã có thể dẫn đến sự không nhất quán.

Một ví dụ có tính cảnh báo về một công ty thất bại là trường hợp của Acer - Đài Loan, một trong những nhà sản xuất máy tính lớn nhất thế giới. Acer bước vào sản xuất theo hợp đồng máy tính cá nhân khá sớm và thu được lợi nhuận từ hoạt động khai thác sự khác biệt. Nhưng vào đầu những năm 1990, công ty bắt đầu đưa Acer trở thành thương hiệu toàn cầu ở các nước, đặc biệt là các

nước phát triển. Phương pháp hai bước này hóa ra lại tiềm ẩn vấn đề. Dù việc kinh doanh một sản phẩm có thương hiệu đã đạt sản lượng đáng kể, công ty vẫn tiếp tục thua lỗ. Trong lúc đó, các khách hàng thuê nó sản xuất theo hợp đồng lo ngại về việc để lộ bí quyết kinh doanh, và sự trợ cấp của những sản phẩm do Acer cung cấp dưới nhãn hiệu riêng của nó. Vấn đề bùng nổ vào năm 2000, khi Acer hủy bỏ một đơn hàng lớn, làm giảm thị phần của nó trong tổng thu nhập sản xuất theo hợp đồng từ 53% vào quý 1 năm 2000 xuống chỉ còn 26% vào quý 1 năm 2001. Cuối cùng Acer phải có sự chọn lựa khó khăn. Việc sản xuất theo hợp đồng của công ty tiếp tục tập trung vào những khách hàng ở những nước phát triển và từng bước tách một phần hoạt động của mình thành lập công ty mới độc lập Wistron. Trong khi đó, tập trung vào việc kinh doanh nhãn hiệu riêng của mình ở khu vực Đông Á, đặc biệt là ở Trung Hoa Đại lục. Dù chiến lược điều chỉnh đối mặt với nhiều thách thức nhưng chắc chắn nó tốt hơn chiến lược cũ.

Trong những bài thuyết trình ở lớp MBA của tôi, tôi chiếu một slide về một con vật gây nhiều tranh cãi: *jackalope** (hình 6-4). Tôi không muốn đi vào tranh luận về con vật này, có (không) thể sống

HÌNH 6-4: Jackalope



* Một con vật tưởng tượng giống như con thỏ có mình nai.

ở miền Tây nước Mỹ, nhử các chàng cao bồi vào ngày tận thế của họ bằng cách bắt chước bài hát của con người, hoặc tiết ra một loại sữa như một chất kích dục mạnh mẽ.[50] Tôi viện dẫn con vật này ở đây chỉ đơn giản để giải thích rằng đòi hỏi một con vật - hay một tổ chức - trở thành hơn một thực thể vào một thời điểm nào đó có thể dẫn đến những kết quả nguy hiểm. *Mức độ nhất quán nội bộ* là một đòi hỏi cơ bản của một chiến lược - hay một tổ chức - tốt. Một con vật như vậy với rất nhiều sừng chắc chắn là không thể nhấc đầu lên được, chứ chưa nói đến chuyện chạy.

Bây giờ tôi sẽ để hình ảnh ẩn dụ của jackalope ở đó cho một thảo luận nghiêm túc hơn về một trong những câu hỏi thách thức nhất trong chiến lược toàn cầu tạm thời: *Ở mức độ nào có thể phối kết hợp những chiến lược AAA - thích nghi, tổng hợp, và khai thác các khác biệt?* Chương 7 sẽ trả lời câu hỏi này một cách đầy đủ.

Kết luận

Khung "Khái quát toàn cầu" tóm tắt những ý chính của chương này. Nói rộng hơn, tận dụng lợi thế của các khác biệt giúp mở rộng chiến lược để đối phó với những khác biệt giữa các nước. Như ví dụ về Acer nhấn mạnh, không thể đưa ra quyết định về khai thác các khác biệt một cách độc lập với những quyết định về những yếu tố khác của chiến lược công ty. Chương tiếp theo sẽ đào sâu điểm này.

Khái quát toàn cầu

1. Tận dụng lợi thế các khác biệt liên quan đến việc khai thác khác biệt giữa các nước thay vì đối xử với chúng như một sự ép buộc phải điều chỉnh hay vượt qua.
2. Rất hiếm công ty từ bỏ những cơ hội tận dụng lợi thế các khác biệt.
3. Có nhiều nền tảng cho hoạt động hội tận dụng lợi thế các khác biệt – văn hóa, hành chính, địa lý, và kinh tế – và thậm chí nếu công ty chỉ tập trung vào chỉ một hoặc hai nền tảng, công ty sẽ đối mặt với sự đa dạng của các chiến lược.

4. Tận dụng lợi thế các khác biệt có tiềm năng cải thiện những thành tố của thẻ giá trị ADDING – nhưng nó cũng mang những rủi ro cần phải được quản lý.
5. Tận dụng lợi thế các khác biệt đáng tiến hành ngay cả khi nó không mang lại lợi thế cạnh tranh bền vững, nhưng tập trung vào các cơ hội tận dụng lợi thế các khác biệt thường đòi hỏi có sự cam kết dài lâu đối với việc phát triển những năng lực của công ty.
6. Ngay cả những công ty đã có chiến lược tận dụng lợi thế các khác biệt cũng thường có nhiều không gian để cải tiến cách thức tiến hành.
7. Không thể đưa ra các quyết định tận dụng lợi thế các khác biệt một cách độc lập với các quyết định về những yếu tố khác của chiến lược công ty.

7

Thể hiện sự khác biệt

Tam giác AAA

Công ty đa quốc gia hồi cuối thế kỷ 20 có rất ít sự tương đồng với các công ty quốc tế hồi hơn trăm năm trước đó, và những công ty này rất khác với các doanh nghiệp lớn hồi thế kỷ 17. Loại tổ chức kinh doanh giờ đang nổi bật – doanh nghiệp thống nhất toàn cầu – đã đánh dấu bước nhảy vọt lớn.

- Sam Palmisano, Chủ tịch và Giám đốc Điều hành IBM
"Doanh nghiệp Thống nhất Toàn cầu" (2006)

SO SÁNH PHÁT BIỂU TRÊN của Sam Palmisano với lời của Ted Levitt ở đầu Chương 1. Rõ ràng Levitt rất háo hức về quá trình toàn cầu hóa của thị trường. Ngược lại, điều làm Palmisano quan tâm - tôi đã có cơ hội nói chuyện với ông về điều này - chính là toàn cầu hóa sản phẩm và dịch vụ. Trong bài báo *Ngoại vụ (Foreign Affairs)* có đăng câu trích nêu trên, Palmisano lưu ý rằng chỉ ở Trung Quốc từ năm 2000 đến 2003 đã có khoảng 60 ngàn nhà máy sản xuất đã được các công ty nước ngoài xây dựng, và ông đã thảo luận cách thức IBM tìm kiếm để tận dụng nhiều khả năng mở rộng của họ.

Tôi nghĩ Palmisano muốn nói đến một điều gì đó căn bản - vượt ra khỏi sự tự bào chữa của chiến lược công ty hay vượt qua cả sự đánh giá cao những khả năng do hoạt động khai thác sự khác biệt mang lại. Sự tập trung vào toàn cầu hóa sản phẩm cũng như toàn cầu hóa thị trường đã báo trước một điều mới mẻ trong chiến lược toàn cầu - một thứ làm thay đổi hiểu biết của chúng ta về những chiến lược toàn cầu khác nhau cũng như thách thức khi phải chọn lựa những chiến lược đó. Chương này sẽ bắt đầu bằng giải thích,

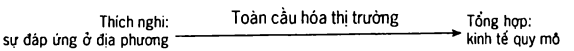
sau đó sẽ tiếp tục bàn đến những phản ứng đầy hoài bão xét theo khía cạnh chiến lược 3A, nghĩa là theo khía cạnh các chiến lược thể hiện sự khác biệt. Chương 7 sẽ kết thúc với những bài học lớn hơn về chiến lược và tổ chức toàn cầu.

Nhu cầu tái hoạch định chiến lược toàn cầu

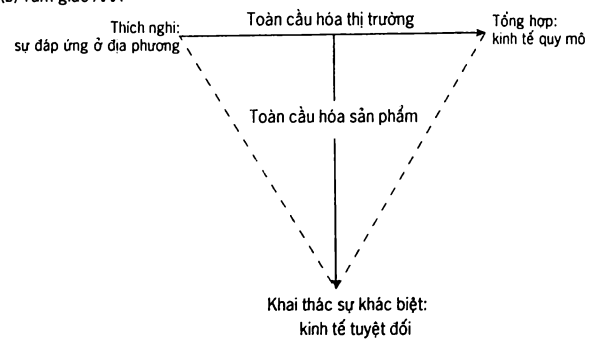
Hình 7-1a và 7-1b so sánh các vấn đề chiến lược giữa một bên là do toàn cầu hóa thị trường và một bên là toàn cầu hóa sản phẩm. Hình 7-1a tập trung vào toàn cầu hóa thị trường. Nếu toàn cầu hóa thị trường diễn ra hạn hẹp thì quá trình thích nghi sẽ diễn ra đúng thứ tự; nếu quá trình này diễn ra rộng lớn thì sẽ tập trung hơn vào tổng hợp; và nếu ở giữa thì hai quá trình này sẽ thỏa hiệp với nhau - sự lựa chọn chiến lược sẽ nghiêng về bên nào trước đây đã tập trung vào chiến lược toàn cầu.[1]

HÌNH 7-1: Toàn cầu hóa thị trường và sản phẩm

(a) Thỏa hiệp giữa thích nghi và tổng hợp



(b) Tam giác AAA



Hình 7-1b tóm tắt toàn cầu hóa sản phẩm. Việc này rõ ràng đã chuyển đổi sự thỏa hiệp thích nghi - tổng hợp thành tam giác AAA (thích nghi - tổng hợp - khai thác)[2]. Và cũng rõ ràng như vậy, nó bổ sung đáng kể các phương cách mà các công ty có thể lựa chọn để thể hiện sự khác biệt xuyên biên giới.

Nhưng tập trung vào toàn cầu hóa sản phẩm không đơn giản chỉ là thêm nhiều các chiến lược có thể: việc này cũng đưa ra một loạt các thỏa hiệp mới và mở rộng. Như tài liệu về kinh tế của các công ty đa quốc gia (MNC) nhắc nhở chúng ta, các MNC trong cùng ngành khai thác sự khác biệt giữa các nước sẽ có những đặc điểm hoạt động và tổ chức hoàn toàn khác với các MNC giữa các ngành thực hiện cùng các hoạt động đó ở mỗi thị trường chính[3]. Bảng 7-1 nêu bật những khác biệt giữa các chiến lược AAA.

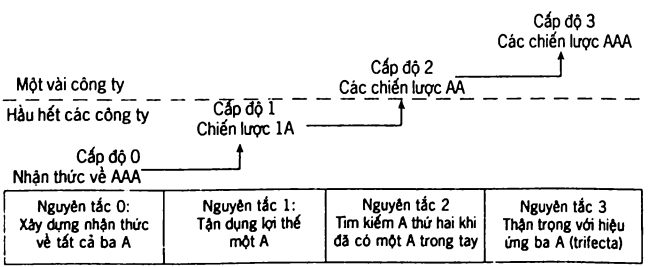
Về căn bản, 3A liên quan đến việc theo đuổi các nguồn lợi thế khác nhau từ việc hoạt động xuyên biên giới, và xét một cách tương đối, thì được gắn kết với các loại hình tổ chức khác nhau. Nếu một công ty tập trung vào thích nghi thì thường thấy mô hình tổ chức lấy quốc gia làm trung tâm là chính. Nếu tổng hợp là mục tiêu căn bản thì hợp lý nhất là các nhóm xuyên biên giới đủ hình thức - các đơn vị kinh doanh hoặc các bộ phận sản phẩm toàn cầu, cấu trúc khu vực, khách hàng toàn cầu, và v.v... Và tập trung vào hoạt động khai thác các khác biệt được ưa chuộng bởi các tổ chức cùng ngành hoặc chức năng trong đó ghi nhận dòng sản phẩm hay thứ tự công việc thông qua tổ chức. Rõ ràng không phải tất cả ba hình thức tổ chức này đều được ưu tiên cùng lúc trong một tổ chức. Và mặc dù một số phương pháp tiếp cận với tổ chức công ty (như ma trận) có thể kết hợp các yếu tố của nhiều hơn một hình thức đơn thuần nhưng chúng cũng tốn chi phí do sự phức tạp về quản lý.

Với những khác biệt như trên, chiến lược thường đòi hỏi phải lựa chọn nên tập trung vào A nào, nói cách khác là, thể hiện sự khác biệt như thế nào. Hình 7-2 tóm tắt nhiều loại chiến lược toàn cầu có ứng dụng tam giác 3A, thể hiện qua 4 cấp độ tham vọng tăng dần, tức là tóm tắt các khả năng thay vì đề nghị một thứ tự mà theo đó tất cả các công ty xuyên quốc gia đều phải đi qua. Phần tiếp theo sẽ bàn về từng cấp độ của chiến lược toàn cầu.

BẢNG 7-1 Sự khác biệt giữa các chiến lược AAA

Đặc điểm	Thích nghi	Tổng hợp	Khai thác sự khác biệt
Lợi thế cạnh tranh: tại sao lại phải toàn cầu hóa?	Để đạt được sự tương thích mang tính địa phương thông qua trọng tâm quốc gia (đồng thời vẫn khai thác quy mô)	Để đạt được hiệu quả kinh tế nhờ quy mô và phạm vi thông qua tiêu chuẩn hóa quốc tế	Để tiết kiệm tuyệt đối thông qua chuyên biệt hóa quốc tế
Hợp tác: tổ chức xuyên biên giới như thế nào?	Bởi từng quốc gia; tập trung điều chỉnh để đạt được hình ảnh địa phương ở các nước	Bởi việc kinh doanh, khu vực hoặc khách hàng; tập trung vào các mối quan hệ giữa các ngành để đạt hiệu quả kinh tế nhờ quy mô giữa biên giới	Bởi chức năng; tập trung vào các mối quan hệ trong cùng ngành, kể cả xuyên biên giới tổ chức
Cấu trúc: định vị chỗ nào ở nước ngoài	Giới hạn các tác động của khoảng cách văn hóa, hành chính, địa lý hay kinh tế bằng cách tập trung vào các quốc gia tương tự với chính quốc		Khai thác một số yếu tố khoảng cách bằng cách hoạt động ở nhiều nước khác nhau
Kiểm soát: cần phải đề phòng cái gì?	Phức tạp hay đa dạng hóa thái quá	Tiêu chuẩn hóa hoặc tập trung quá mức vào quy mô	Lan truyền hạn hẹp
Thay đổi người ảnh hưởng: cần quan tâm tới ai?	Người đứng đầu quốc gia cố hữu	Tất cả những người đứng đầu có quyền lực của trụ sở chính, doanh nghiệp, khu vực, khách hàng	Các chức năng chính hoặc các giao diện chiều dọc
Chính sách ngoại giao của công ty: những vấn đề bên ngoài có thể xuất hiện là gì?	Tương đối thận trọng và nhiệt tình, tập trung vào xây dựng hình ảnh địa phương	Có sự xuất hiện của, và phản ứng cực đoan với, sự đồng nhất hay bá chủ (đặc biệt đối với các công ty Mỹ)	Khai thác hoặc thay thế các nhà cung cấp, kênh phân phối hay các trung gian; tiềm năng thiên về 'phá vỡ giới hạn' chính trị.

HÌNH 7-2 Các cấp độ chiến lược toàn cầu



Cấp độ 0: Nhận thức về AAA

Để 3A hữu ích ở mức độ tối thiểu, một công ty phải biết về nó. Mặc dù yêu cầu này có vẻ quá rõ ràng, không cần phải nhấn mạnh, nhưng rất nhiều công ty, qua các ví dụ trong cuốn sách này, đã không nhận ra điều đó. Mức độ không ý thức về AAA khá đa dạng. Những công ty mới gia nhập toàn cầu có xu hướng hoạt động ở nước ngoài cùng cách thức như họ đã làm trong nước, họ mong đợi có sự hòa nhập tức thì, và thường phải gánh chịu tổn thất đáng kể khi họ nhận thức được rằng thích nghi là một việc hết sức cần thiết. Nếu không gia nhập toàn cầu để khai thác các cơ hội khai thác sự khác biệt thì họ cũng dễ bỏ qua những cơ hội này trong những giai đoạn đầu. Ở các công ty có kinh nghiệm, lịch sử có thể là tác nhân quan trọng: công ty phát triển nhờ mua lại hoặc có truyền thống liên bang lâu năm thường không có được sự tập trung cần thiết vào việc tổng hợp. Nguồn gốc quốc gia cũng là một vấn đề. Các công ty Mỹ thường nhiệt tình theo đuổi việc tổng hợp và hoạt động khai thác sự khác biệt hơn các đối tác của họ ở châu Âu, nhưng thường lại thích nghi kém hơn. Và các công ty tốt nhất của Trung Quốc và Ấn Độ thường hoạt động khai thác sự khác biệt tốt hơn là thích nghi và tổng hợp.

Một cách để khắc phục xu hướng thiên lệch này là dùng tam giác 3A để tạo dựng nhận thức trong công ty bạn về tất cả mục tiêu chiến lược mà công ty có thể theo đuổi, và các đòn bẩy và tiểu đòn bẩy khác nhau để làm việc đó. Trong bối cảnh này, độ phức tạp và nét đặc trưng sẽ rất hữu ích. Nghĩa là, tập trung vào các đòn bẩy (thường bị bỏ qua) được bàn đến từ chương 4 đến 6 (xem bảng 7-2) và càng tốt hơn nếu xem xét đến mức độ của các tiểu đòn bẩy.

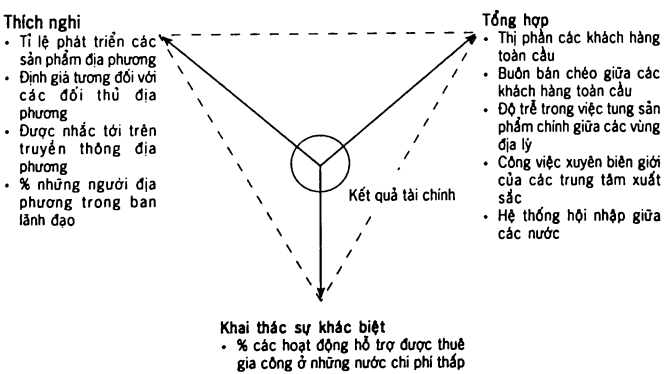
Cách tiếp cận thứ hai nhằm mở rộng nhận thức về 3A là dùng tam giác AAA để phát triển thẻ điểm toàn cầu hóa. Dù dùng thẻ điểm có cả ưu lẫn khuyết điểm, nhưng chúng cũng tạo điều kiện để cải thiện đáng kể tình trạng của thực hành hiện tại: hầu hết các công ty đều có vẻ thiếu một hệ thống đánh giá kết quả hoạt động toàn cầu để ghi nhận phần trăm lợi nhuận thu được từ các hoạt động ở nước ngoài và để bảo đảm rằng lợi nhuận từ các hoạt động ở nước ngoài là chấp nhận được, hoặc ít ra là không quá kém.

BẢNG 7-2 Đòn bẩy chiến lược toàn cầu

Thích nghi: Điều chỉnh cho phù hợp với những khác biệt	Tổng hợp: Vượt qua khác biệt	Khai thác: Khai thác sự khác biệt
▪ Đa dạng ▪ Tập trung ▪ Mở rộng ra ngoài ▪ Thiết kế ▪ Đổi mới	▪ Khu vực ▪ Các nhóm nước khác ▪ Các nhóm phi quốc gia - Doanh nghiệp hoặc sản phẩm - Khách hàng toàn cầu - Các ngành khách hàng - Các kênh	▪ Văn hóa ▪ Hành chính ▪ Địa lý ▪ Kinh tế

Hình 7-3 là ví dụ đơn giản về thẻ điểm toàn cầu hóa. Một công ty dịch vụ tài chính tập trung vào khía cạnh thị trường vốn của việc kinh doanh thay vì vào các dịch vụ tài chính bán lẻ được phát triển nhờ mua lại. Mục tiêu định lượng đi kèm với các yếu tố của thẻ điểm ở hình 7-3 được bổ sung bởi mục tiêu định tính, các sáng kiến nhằm đạt được cả hai mục tiêu, và tiến độ được theo dõi theo giá trị được tạo ra (cùng với thẻ giá trị ADDING) cũng như đo lường kết quả hoạt động.

HÌNH 7-3: Thẻ điểm toàn cầu hóa mẫu



Hãy lưu ý rằng dù trong hình này thẻ điểm toàn cầu hóa bao gồm cả 3A nhưng chúng được cố ý làm cho mất cân bằng. Điều này phản ánh rằng xét về ngành, lịch sử phát triển thông qua mua lại và chiến lược của công ty thì, tăng sự tổng hợp là những ưu tiên chiến lược toàn cầu cao nhất - và rằng có sự thỏa hiệp giữa theo đuổi chiến lược này và những chiến lược khác, đặc biệt là thích nghi.

Ý kiến này cần được làm rõ. Xây dựng nhận thức về 3A là cần thiết, và nhiều công ty - đặc biệt những công ty bị bỏ lại đằng sau - đều có điều kiện để phải cải thiện nhằm theo kịp cả 3A. Tuy vậy, các công ty cần phải đặt ưu tiên đối với các chiến lược 3A như sẽ bàn tới sau đây.

Cấp độ 1: Chiến lược 1 A

Nhu cầu đặt ưu tiên chiến lược - so với việc nỗ lực hết sức áp dụng cả 3A - bắt nguồn từ khác biệt giữa các chiến lược AAA như đã nêu trong bảng 7-1. Triết lý về chiến lược cạnh tranh từ lâu đã nhấn mạnh rằng sự đa dạng như thế thường buộc các công ty phải chọn cách đánh bại đối thủ như thế nào, thay vì chỉ cần lên kế hoạch đánh bại đối thủ trên tất cả mọi phương diện - và rằng những công ty nào không đối mặt với thực tế này sẽ phải tính toán đến mâu thuẫn cũng như chi phí hợp tác đáng kể.[4] Như đã đề cập ở chương 6, Acer là ví dụ cho mâu thuẫn này: việc kinh doanh từng nhãn hàng riêng rẽ của họ, phát triển qua hoạt động khai thác sự khác biệt, đã làm mất khách hàng khi công ty này bắt đầu tổng hợp bằng cách xây dựng thương hiệu cho công ty. Và cách tốt nhất để giải thích đầy đủ chi phí hợp tác là lưu ý rằng nếu tất cả đều là ưu tiên thì có nghĩa là không có gì thực sự hiệu quả.[5]

Hiểu rõ chiến lược nào trong ba chiến lược này sẽ là cơ sở cho lợi thế xuyên biên giới không có nghĩa là nên bỏ qua các chiến lược còn lại. Như đã nói ở trên, hầu hết các công ty xuyên biên giới ít nhất cần phải suy xét kỹ càng cả ba chiến lược này. Nhưng vấn đề là, trong khi suy xét như vậy, *từng lãnh đạo cao nhất của công ty đang ao ước tạo nên giá trị thông qua các hoạt động xuyên biên giới đều phải có khả năng xác định rõ trong đầu mình chiến lược nào sẽ là cơ sở tạo lợi thế cạnh tranh xuyên biên giới.*

Hầu hết các công ty có các hoạt động đem lại lợi nhuận ở nước

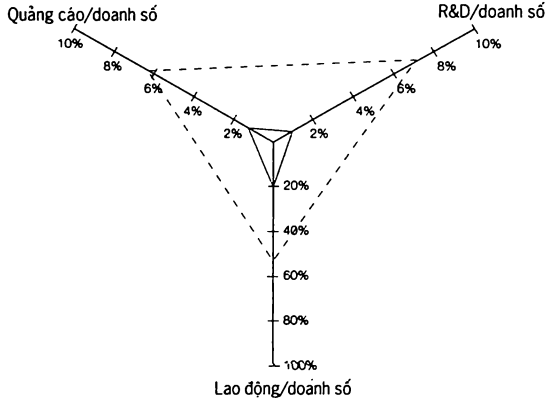
ngoài đã làm như vậy bằng cách tập trung vào một trong ba chiến lược. Dù các chiến lược như vậy gọi là "thuần nhất" nhưng cũng không nên đánh đồng với "đơn giản". Các cửa hàng bán lẻ quốc tế của Wal-Mart đã hoạt động kém hiệu quả - đặc biệt ở các thị trường không giống Mỹ - chủ yếu là vì các khó khăn nội tại cũng như những khó khăn do Wal-Mart tự tạo ra trong khi làm cho *thích ứng* mô hình kinh doanh đã từng rất hiệu quả ở chính quốc. Unilever đã phải đi sau P&G trong những lĩnh vực chăm sóc sắc đẹp vì Unilever vẫn đang loay hoay nỗ lực hết sức trong quá trình *tổng hợp* để đạt hiệu quả kinh tế quy mô và phạm vi xuyên biên giới. Hoặc minh chứng cho thành công chứ không phải thất bại là khả năng qua mặt đối thủ Bombardier của Embraer trong việc kinh doanh máy bay ở khu vực là do *khai thác sự khác biệt* về lao động - nhưng một phép tính dễ dàng về lao động giá rẻ nghe không thuyết phục, điều hành một hoạt động hàng không tầm cỡ thế giới ở Brazil quả không phải là đơn giản.

Các công ty đã đạt được thành công toàn cầu thường đã phát triển nguồn nhân lực và khả năng theo một chiến lược cụ thể, trong khi đó các công ty ít kinh nghiệm hay ít thành công hơn đôi khi cần phải xác định nhắm tới chiến lược nào. Một lần nữa, tam giác AAA có thể hữu dụng trong bối cảnh này. Một phương thức là xác định mức độ chuyên sâu của một ngành hay hoạt động kinh doanh theo rất nhiều loại chi tiêu được dùng để thay thế cho khoảng trống do 3A mang lại. Phần trăm doanh số dành cho quảng cáo cho thấy sự thích nghi có tầm quan trọng như thế nào; phần trăm doanh số dành cho R&D thì sẽ cho thấy tầm quan trọng của tổng hợp; và phần trăm chi vào lao động sẽ giúp đo lường tầm quan trọng của hoạt động khai thác sự khác biệt về lao động.[6]

Chi tiết hơn nữa, tôi đề nghị vẽ sơ đồ các ngành hoặc công ty theo phiên bản điều chỉnh của tam giác 3A như trong hình 7-4 (dựa trên dữ liệu của ngành sản xuất ở Mỹ). Nếu một ngành hoặc công ty đạt điểm vượt quá đường trung bình theo chiều kích cường độ - trong hình được thể hiện bằng đường gạch liền - thì cần chú ý đến chiến lược tương ứng. Nếu đạt điểm gần với hoặc vượt quá đường chấm chấm thể hiện phân vị 90 trên một trăm* thì sẽ là hơi liều lĩnh nếu bỏ qua chiến lược tương ứng.

* tức là một mức cao hơn 90%

HÌNH 7-4: Cường độ chi tiêu trong ngành



Một cách khác là dùng tam giác AAA để vẽ sơ đồ định vị công ty trong tương quan với các đối thủ - theo cường độ chi tiêu như vừa trình bày hoặc theo các tiêu chuẩn cân nhắc rộng hơn (xem hình 7-7 bên dưới). Việc này giúp hiểu sâu hơn về chiến lược hay các chiến lược nào cần được tập trung - điều đặc biệt quan trọng khi các công ty muốn đứng vững trước các đối thủ đáng gờm.

Cấp độ 2: Các chiến lược (AA) kết hợp

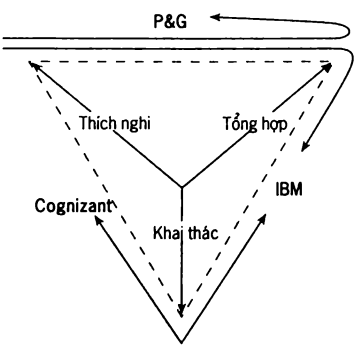
Mặc dù các chiến lược dùng một chữ A thuần túy là dạng dễ thấy nhất của các chiến lược toàn cầu, nhưng ít ra các công ty toàn cầu dẫn đầu mà tôi có cơ hội cùng bàn luận về các chiến lược AAA dường như thường tập trung vào hai chữ A thay vì chỉ một. Các chiến lược AA như thế thường thấy ở các công ty đã đánh bại đối thủ ở hai chiều kích, hoặc nhiều khả năng hơn nữa, là giữ thăng bằng tốt hơn giữa hai chiến lược AA này so với đối thủ. Theo cách hiểu thứ hai, thì các chiến lược AA có thể được xem là khái quát hóa một thỏa hiệp quan trọng, giữa thích nghi và tổng hợp, được xác định bởi sự tập trung vào toàn cầu hóa thị trường, so với 3 thỏa hiệp quan trọng từ chiến lược AAA một khi toàn cầu hóa sản phẩm

đó được tính đến (hãy so sánh hình 7-1a và 7-1b). Những chiến lược AA này, tương ứng với các mặt của tam giác AAA, nhấn mạnh nền tảng của từng thỏa hiệp: sự tương đồng trong thỏa hiệp *thích nghi - tổng hợp*, sự khác biệt hoặc đa dạng trong thỏa hiệp *thích nghi-khai thác*, và sự hội nhập giữa các nước trong thỏa hiệp *khai thác-tổng hợp*.

Cũng cần lưu ý để cho các chiến lược AA mở rộng số chiến lược toàn cầu từ 3 lên thành 6 hoặc 9 nếu một công ty áp dụng chiến lược AA với trọng tâm căn bản và thứ cấp (trong thực tế là các chiến lược Aa). Tốt nhất là quan sát các công ty đứng đầu thị trường để rút ra bài học cách đạt được mục tiêu tham vọng khi ứng dụng các chiến lược AA. Phần còn lại tập trung vào ví dụ về 4 công ty như vậy qua trao đổi với các giám đốc điều hành và các nhà quản trị khác (hình 7-5).

IBM. Trong phần lớn lịch sử của mình, công ty này theo đuổi chiến lược thích nghi với các thị trường nước ngoài bằng cách thành lập IMB thu nhỏ ở từng nước công ty muốn nhắm đến. Từng công ty thu nhỏ này thực hiện các hoạt động gần như hoàn chỉnh (ngoại trừ R&D và phân bổ nguồn lực) và thích nghi với các khác biệt ở từng địa phương nếu cần thiết. Trong những năm 1980 và 1990,

HÌNH 7-5: **Sự phát triển của các công ty hàng đầu**



do không hài lòng với mức độ mà sự thích nghi ở từng quốc gia làm giảm hiệu quả kinh tế nhờ quy mô quốc tế đã dẫn đến việc áp đặt cấu trúc khu vực lên các IBM thu nhỏ. IBM nhóm các quốc gia vào khu vực để tăng cường sự hợp tác và vì thế tăng cường hiệu quả kinh tế quy mô ở cấp độ khu vực và toàn cầu.

Tuy nhiên, gần đây, IBM cũng đã bắt đầu khai thác sự khác biệt giữa các quốc gia. Dấu hiệu dễ thấy nhất của sự tập trung vào hoạt động khai thác sự khác biệt (không phải từ mà các lãnh đạo công ty sử dụng) chính là các nỗ lực của IBM nhằm khai thác sự khác biệt về lương bổng bằng cách tăng gấp 3 số nhân viên ở các thị trường mới nổi trong 3 năm qua - đặc biệt ở Ấn Độ, ở đây số nhân viên tăng từ dưới 10 ngàn lên đến 50 ngàn trong giai đoạn nói trên - và bằng kế hoạch giúp tăng trưởng thêm và mạnh ở đó. Phần lớn các nhân viên mới của IBM làm việc trong Dịch vụ Toàn cầu IBM, bộ phận của công ty có tăng trưởng nhanh nhất nhưng lợi nhuận lại thấp nhất - và những nhân viên mới có nhiệm vụ cải thiện, có thể là bằng cách giảm chi phí thay vì tăng giá. Thế là IBM đang theo đuổi chiến lược tổng hợp - khai thác. Thích nghi vẫn rất quan trọng, đặc biệt trong các hoạt động trực tiếp với thị trường, nhưng không còn được tập trung nhiều như trước đây nữa.

Một phần đặc biệt thú vị trong nỗ lực hoạt động khai thác sự khác biệt của IBM bằng cách đáp ứng tốt hơn nguồn cung và cầu tài năng toàn cầu là một thuật toán cân đối hết sức tinh vi nhằm tối ưu hóa việc phân công nhân lực ở tất cả các chi nhánh của IBM. Krishan Nathan, giám đốc phòng thí nghiệm nghiên cứu ở Zurich của IBM - đã đưa ra một vài lý do là mô hình luân chuyển nhân sự như vậy liên quan đến khoa học chế tạo tên lửa nhiều hơn mô hình giao nhận từng bộ phận. Thứ nhất, dịch vụ của con người là không thể lưu trữ lại. Thứ hai, chức năng hoạt động của con người không thể tóm tắt theo cách thức như nhau và được tiêu chuẩn hóa bởi hàng loạt các con số cùng với bản mô tả các đặc điểm kỹ thuật - nhưng có thể tóm tắt được các bộ phận. Thứ ba, khi chia nhân viên thành các nhóm, công ty phải để tâm đến vấn đề chất keo dính mà, trong trường hợp xấu nhất, có thể biến nhóm nhân viên đó trở thành không hơn một tập hợp những con người lại với nhau. Thứ tư, vì lý do này và lý do khác (như phát triển nhân viên, v.v...) thời

gian và trình tự phân công công việc phải thỏa mãn một số tiêu chí phụ thêm. Nathan cũng mô tả tỷ lệ bổ nhiệm là "75% toàn cầu và 25% địa phương". Trong khi điều này có thể xuất phát từ cảm hứng hơn từ thực tế, thì rõ ràng là, ở một mức độ nào đó sự phân công nhiệm vụ phù hợp giúp các hoạt động khai thác sự khác biệt hiệu quả hơn, có sự thay đổi to lớn về quyền lực và sự phân quyền hiệu quả, là thử thách tổ chức rộng lớn hơn nhiều.

Procter & Gamble. Như IBM, Procter & Gamble cũng bắt đầu mở những P&G thu nhỏ cố gắng phù hợp với thị trường địa phương, nhưng lại phát triển theo hướng khác hẳn. Nỗ lực tổng hợp khắp châu Âu đầy do dự dẫn đến sự ra đời của cấu trúc ma trận theo chức năng và kéo dài trong suốt những năm 1980. Nhưng ma trận kinh doanh-địa lý hóa ra vượt khỏi tầm kiểm soát, và năm 1999, CEO mới - Durk Jager - tuyên bố chương trình tái cấu trúc quan trọng ở tất cả các đơn vị kinh doanh toàn cầu (GBU-global business unit) với trách nhiệm đem về lợi nhuận tối đa, được hỗ trợ bởi các tổ chức phát triển thị trường địa lý (MDO - market development organization), những tổ chức này mới là người thực sự điều hành đội ngũ bán hàng (cùng với các GBU) và đi vào thị trường.

Kết quả của nỗ lực đầy tham vọng nhằm tổng hợp được nhiều hơn là tất cả biến thành địa ngục ở nhiều khía cạnh, kể cả ở giao diện GBU-MDO chính. Jager ra đi chỉ sau mười bảy tháng tại vị. P&G đạt được nhiều thành công hơn dưới thời của người kế nhiệm, A.G. Lafley, ông này tuyên bố vẫn giữ lại ngôi nhà mà Jager đã xây và chỉ bổ sung thêm đường dây điện. Theo đó, nhóm ra quyết định, sau nhiều tháng thương thảo, đã đưa ra một quy ước về cách ra quyết định khác nhau và do ai quyết định - GBU hay MDO - trong khi về tổng thể vẫn duy trì trách nhiệm đem về lợi nhuận cho GBU (và quyền ra những quyết định không do nhóm này nắm giữ). Nhưng vẫn có một số linh động trong toàn hệ thống: ngành dược phẩm, với những kênh phân phối riêng biệt, hoàn toàn nằm ngoài cấu trúc MDO, và ở những thị trường mới nổi, nơi thách thức phát triển thị trường còn rất lớn thì trách nhiệm đem về lợi nhuận vẫn thuộc các lãnh đạo chi nhánh ở quốc gia đó. Hệ thống IT và con đường thăng tiến sự nghiệp thông thường hay giao nhau giữa các

GBU và MDO đã giúp gắn kết các đơn vị này với nhau. Thắng lợi chung cuộc còn được bổ sung bởi một hệ thống kiểm tra nhiều lớp được thiết lập kỹ càng bắt đầu từ các mục tiêu tăng trưởng, sau đó phân ra thành nhiều chiến lược, đổi mới và nhãn hiệu trước khi được chuyển thành các kế hoạch và ngân sách hoạt động với thời hạn hai năm một.

Laflley cũng giải thích rằng trong khi P&G vẫn sẵn sàng thích nghi một cách cần thiết với các thị trường quan trọng thì mục tiêu hàng đầu của công ty là đánh bại đối thủ - các công ty đa quốc gia lấy quốc gia làm trung tâm cũng như các công ty địa phương - thông qua tổng hợp ở cấp các GBU. Ông cũng giải thích rằng khai thác sự khác biệt cũng rất quan trọng đối với P&G (đặc biệt thông qua thuê ngoài) nhưng việc này đứng hàng thứ yếu sau tổng hợp và thích nghi: "Nếu đụng đến khách hàng, chúng tôi sẽ không thuê ngoài." Kết quả là khai thác sự khác biệt - qua nhiều năm thuê ngoài, thông qua đơn vị Dịch vụ Chung Kinh doanh Toàn cầu, của dịch vụ IT của HP, dịch vụ nhân viên của IBM, và quản lý cơ sở vật chất của Johnnes Lang LaSalle - đã tác động đến khoảng 2,5% cơ sở nhân viên của P&G, so với gần 25% ở IBM. Một lý do rõ ràng là phạm vi cho hoạt động khai thác sự khác biệt lao động trong ngành hàng hóa phát triển nhanh có thể tăng nhưng vẫn ít hơn tổng số ở Dịch vụ Toàn cầu IBM.

TCS và Cognizant. Nỗ lực tổng hợp và chiến lược lõi là hoạt động khai thác sự khác biệt của TCS đã được bàn đến. Như CEO S. Ramadorai đã nói, cả hai đều hướng đến tương lai. Nhưng trong khi có vẻ như đang theo đuổi chiến lược AA như IBM, thì TCS đặt trọng tâm tương đối nhiều hơn vào khai thác sự khác biệt phù hợp với chiến lược ban đầu của công ty. Sự trái ngược này giúp hiểu rõ rằng có nhiều dạng định nghĩa và ứng dụng chiến lược có vẻ như là chiến lược AA, và đề xuất, cũng như ví dụ về P&G (công ty này đa phần tập trung vào tổng hợp và tập trung vào thích nghi rất ít) rằng phân biệt giữa trọng tâm sơ cấp và thứ cấp của các chiến lược AA có thể hữu ích.

Nhưng ngay cả khi đã phân biệt như thế rồi thì vẫn có nhiều con đường dẫn đến thành công trong một ngành cụ thể. Minh họa cho

điểm này là ví dụ về Cognizant, công ty dịch vụ IT của Ấn Độ, công ty này đã tăng trưởng nhanh chóng trở thành đối thủ cạnh tranh đứng hàng thứ tư có dịch vụ giao nhận ra bên ngoài Ấn Độ. Cognizant đã tập trung vào khai thác sự khác biệt và thích nghi, hơn là khai thác sự khác biệt và tổng hợp, bằng cách đầu tư mạnh vào sự hiện diện ở các nước và "bộ mặt" ở thị trường chủ yếu của họ là Mỹ đến mức độ họ có thể tự gọi mình là có trụ sở ở Ấn Độ hay ở Mỹ tùy vào hoàn cảnh.

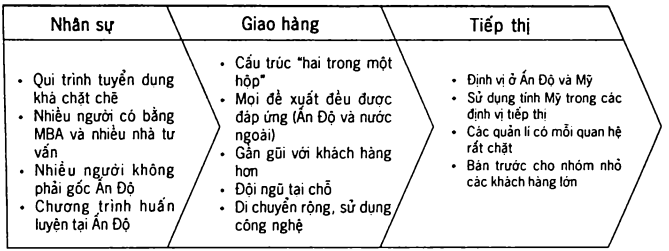
Cognizant bắt đầu hoạt động năm 1993, lúc ấy bị phụ thuộc vào Dun & Bradstreet, với sự phân quyền lớn hơn bất cứ công ty Ấn Độ thuần túy nào: người sáng lập Kumar Mahadeva lo thu xếp các khách hàng ở Mỹ, Lakshmi Narayanan (lúc đó là giám đốc điều hành giờ là chủ tịch) chịu trách nhiệm giao hàng ở Ấn Độ. Công ty nhanh chóng củng cố bộ đôi hoạt động đó bằng cách xây dựng cấu trúc "hai-trong-một-hộp", trong đó luôn luôn có hai lãnh đạo toàn cầu cho mỗi dự án - một ở Ấn Độ và một ở Mỹ. Hai lãnh đạo cùng nhau chịu trách nhiệm và được tưởng thưởng như nhau. Francisco D'Souza, CEO mới của Cognizant nhớ lại phải mất hai năm mới ứng dụng được cấu trúc này và cần lâu hơn nữa để thay đổi lối tư duy - vào thời điểm chỉ có 600 nhân viên (so với 25 ngàn hiện nay). Và cấu trúc "hai-trong-một-hộp" mới chỉ là một yếu tố, dẫu cho rất quan trọng, của một nỗ lực to lớn hơn để suy nghĩ lại về sự thỏa hiệp giữa khai thác sự khác biệt và thích nghi và vượt qua được điều mà cấp quản lý của Cognizant đã mô tả là thách thức hội nhập quan trọng trong việc gia công toàn cầu: sự kết hợp xộc xệch giữa giao nhận và tiếp thị dẫn tới việc "ném tiền qua cửa sổ" (hình 7-6).

Các vị dụ này minh họa việc theo đuổi chiến lược kết hợp thay vì chỉ một chiến lược đang còn nhiều thách thức. Các yếu tố tổ chức của thách thức này sẽ được bàn kỹ hơn trong phần cuối chương.

Cấp độ 3: Các chiến lược AAA

Cuối cùng, hãy quan sát một công ty đang cố gắng đánh bại đối thủ ở cả ba chiến lược: thích nghi, tổng hợp và khai thác sự khác biệt. Thành công trong việc này không phải là không thể nhưng rất hiếm. Việc này có thể hoặc không thể thành công trong môi trường có những căng thẳng như được minh họa trong bảng 7-1 không

HÌNH 7-6: Chiến lược thích nghi – khai thác sự khác biệt của Cognizant



quá mạnh hoặc có thể vượt qua được bởi các nền kinh tế quy mô lớn hoặc các lợi thế về cấu trúc, hoặc nơi những đối thủ cạnh tranh bị bó buộc.

Lấy trường hợp Bộ phận chăm sóc sức khỏe của GE (GEH) trong lĩnh vực chẩn đoán y khoa bằng hình ảnh làm ví dụ minh họa cho điểm này và việc theo đuổi chiến lược AAA. Ngành này đã phát triển nhanh chóng và trên quy mô toàn cầu đã tập trung vào trong tay của ba ông lớn: GEH, Giải pháp Y khoa của Siemens (SMS) và Hệ thống Y khoa Philips (PMS) với lợi nhuận ước tính trong ngành trên toàn thế giới lần lượt là 30%, 25% và 20%.[7] Mức độ tập trung toàn cầu cao dường như có liên quan đến điểm nổi trội nhất trong ngành này xét theo các chiến lược được thể hiện trong hình 7-4: chẩn đoán y khoa bằng hình ảnh đứng trong nhóm dẫn đầu xét theo cường độ R&D. Đặc biệt, tỷ số R&D/doanh số đã tăng hơn 10% cho ba đối thủ lớn nhất và bỏ xa các đối thủ nhỏ hơn, rất nhiều trong số này đang đối mặt với nguy cơ lợi nhuận ngày càng bị thu hẹp. Những con số này cho thấy thách thức xây dựng một quy mô toàn cầu có liên quan đến tổng hợp là đặc biệt quan trọng trong ngành này những năm gần đây.

GEH, lớn nhất trong công ty ông lớn này cũng luôn luôn là đơn vị làm ăn có lãi nhất. Trước hết việc này phản ánh thành công trong việc tổng hợp như được chỉ ra dưới đây:

- *Hiệu quả kinh tế nhờ quy mô*: GEH có tổng chi phí cho R&D cao hơn SMS hay PMS, tổng doanh số lớn hơn, và lực lượng dịch vụ lớn hơn (chiếm một nửa tổng số nhân viên của GEH) - nhưng tỷ số R&D/doanh số lại thấp hơn, các tỷ số chi phí khác thì tương đối, và GEH có ít cơ sở sản xuất chính hơn.
- *Khả năng mua lại*: Qua kinh nghiệm, GEH ngày càng có thể mua lại hiệu quả hơn. Dưới thời Jeffrey Immelt (trước khi ông trở thành CEO của GE) GEH đã mua lại hơn 100 vụ; từ đó đến giờ nó vẫn tiếp tục thực hiện nhiều vụ mua lại, như vụ mua Amersham trị giá 9,5 tỉ đô-la năm 2004, vụ này đã đưa công ty từ chuyên làm hộp sắt chuyển sang lĩnh vực dược phẩm, và vụ mua hai doanh nghiệp chẩn đoán của Phòng thí nghiệm Abbott đầu năm 2007 trị giá 8,1 tỉ đô-la, mở rộng thêm năng lực kinh doanh trong ngành y khoa của công ty.
- *Hiệu quả kinh tế nhờ phạm vi*: Vụ mua Amersham và Abbott thể hiện động cơ của GE muốn phối hợp kỹ năng truyền thống của họ về vật lý và cơ khí với kỹ năng trong ngành hóa sinh; ngoài ra GEH còn chi trả cho các vụ mua bán trang thiết bị thông qua GE Capital.

Cùng với thành công trong hoạt động tổng hợp, GEH rõ ràng còn vượt xa các đối thủ trong hoạt động khai thác sự khác biệt. Dưới thời Immelt, đặc biệt là gần đây, công ty đã tiến tới trở thành "Công ty Sản xuất Toàn cầu" bằng cách nhanh chóng chuyển sản xuất sang các cơ sở sản xuất chi phí thấp. Những bước đi này được hỗ trợ bởi khái niệm "người ném-kẻ bắt" ("pitcher-catcher"). Khái niệm này bắt nguồn đâu đó trong nội bộ GE, với một "nhóm ném" tại một nơi hiện hữu làm việc sát với "nhóm bắt" ở một địa điểm mới cho đến khi nhóm bắt đạt hoặc vượt thành tích của nhóm ném. Đến năm 2005, báo cáo cho thấy GEH đã đi được nửa đường đến mục tiêu mua 50% nguyên liệu trực tiếp từ các nước có chi phí thấp và thực hiện 60% công việc sản xuất của họ tại các nước này.

Cuối cùng, nói về thích nghi, GEH đã đầu tư khá nhiều vào các tổ chức marketing tập trung vào một nước, kết hợp tương đối với chính sách hỗ trợ (back-end) phát triển-và-sản xuất, với mục tiêu mà một nhà quản trị đã mô tả là "mang chất Đức còn hơn cả người

Đức". Công ty cũng khuyến khích nhu cầu của khách hàng bằng cách cung cấp thêm dịch vụ cũng như thiết bị; ví dụ huấn luyện các bác sĩ X-quang và tư vấn về quy trình xử lý hậu hình ảnh, mặc dù rõ ràng việc tiếp cận khách hàng như thế này phải được thiết kế theo đặc thù từng nước.

Dù chiến lược toàn cầu của GEH đã được suy tính kỹ, tôi phải nói thêm vào rằng GEH còn phụ thuộc vào những khó khăn nội bộ, đặc biệt xét về việc thích nghi với những yêu cầu ngoại lệ của những thị trường tiềm năng nhưng chi phí thấp như Trung Quốc và Ấn Độ, so với việc hội nhập toàn cầu. Như Jeff Immelt gần đây đã mô tả:

> Trong cuộc họp năm ngoái, khi cùng kiểm tra lại những sản phẩm giá trị cho chăm sóc sức khỏe với Joe Hogan, người phụ trách lĩnh vực này, chúng tôi đã tăng quỹ thêm 20 triệu đô-la và chịu trách nhiệm tách sản phẩm giá trị ra khỏi những sản phẩm khác và đưa vào thị trường Trung Quốc. Đó là cách chúng tôi dỡ bỏ hàng rào nội bộ. Từ năm ngoái, doanh số đã tăng từ 60 triệu đô-la lên 260 triệu đô-la. Trong lần cập nhật gần đây về sản phẩm này, chúng tôi bàn về rào cản bên ngoài: chúng tôi sẽ sản xuất bộ dụng cụ tháo ráp được và thiết kế ở Ấn Độ nhưng lại lắp ráp ở Trung Quốc và tránh thuế xuất và nhập khẩu.[8]

Cũng đáng nói thêm là GEH không rõ ràng đi đầu ở mọi khía cạnh: SMS tập trung nhiều hơn vào kỹ thuật hình ảnh chuẩn đoán và được coi là đi đầu về công nghệ trong các hình thái hình ảnh. Nghĩa là, SMS đã tổng hợp hiệu quả hơn từ ít nhất một cách nhìn. Ví dụ này nhắc chúng ta rằng ngay cả khi có hơn một đối thủ cạnh tranh theo đuổi một chiến lược cụ thể thì họ vẫn có thể thành công nhờ dùng các phương pháp rất khác nhau.

Thêm nữa, GEH cố gắng theo đuổi cả 3A đến mức độ này một phần là bằng cách tách khỏi việc theo đuổi một trong ba chiến lược, thích nghi. Đây là ví dụ về một loạt cơ chế nhằm hạn chế việc mở rộng quản lý. Những cơ chế như vậy đặc biệt cần thiết khi công ty theo đuổi hai, đặc biệt là cả 3A: tách ra có thể là cách tiếp cận tổng thể tốt hơn so với việc gộp các hoạt động hết sức đa dạng lại với

nhau, có thể là thế bí quá phải làm của cấu trúc ma trận. Như A.G. Lafley đã giải thích cho tôi, thì lý do P&G có thể theo đuổi chiến lược khai thác cùng mức độ với thích nghi và hội nhập là vì công ty đã chủ ý tách những chức năng này thành những đơn vị trực thuộc (đơn vị kinh doanh toàn cầu; các tổ chức phát triển thị trường; và các dịch vụ chung kinh doanh toàn cầu, hay GBSS) và đã áp dụng một cấu trúc làm giảm các điểm tiếp xúc và, vì thế, giảm sự ma sát thương mại.

P&G tập trung vào thuê ngoài thông qua GBSS đã ngoại hóa hiệu quả hoạt động khai thác sự khác biệt, gợi nhớ đến một tiểu đòn bẩy đã được bàn đến về thích nghi ở chương 4. Một số tiểu đòn bẩy khác được nhắc đến ở chương 4 cũng có thể áp dụng cho vấn đề tối ưu hóa việc phân bổ băng thông quản lý có giới hạn. Để những bộ phận khác nhau của tổ chức thực hiện những chức năng khác nhau, suy cho cùng, chính là vấn đề tăng sự đa dạng nội bộ một cách hiệu quả, bất kể có thỏa hiệp và tính không thể chia có thiên hướng thực hiện công việc theo một cách trong toàn tổ chức.

Cuối cùng, thành tích của GEH cũng phụ thuộc, ở mức độ nào đó, vào các đối thủ cạnh tranh bị bó buộc. Ngoài việc phải đối mặt với nhiều bất lợi liên quan đến quy mô và cấu trúc so với GEH, SMS và đặc biệt là PMS còn rất chậm chân trong một số lĩnh vực như chuyển sản xuất sang các nước có chi phí thấp. Vì tất cả những lý do này nên ước muốn dùng GEH làm ví dụ cho lời mời hãy theo đổi chiến lược 3A gồm thích nghi, tổng hợp, và khai thác thực sự khó mà cưỡng lại được. Nếu bạn thấy mình vẫn muốn biết thêm thì hãy đọc thật kỹ khung "Chiến lược 3A: Lợi thế hơn ở đường đua?".

Chiến lược/AAA: Lợi thế hơn ở đường đua?

Mặc dù tôi đã khuyên nên đánh bại các đối thủ tiềm năng ở tất cả các chiều kích AAA, nhưng kinh nghiệm cho thấy các giám đốc năng động sẽ cân nhắc mục tiêu và thậm chí theo đuổi còn thường xuyên hơn so với trong một số ít trường hợp dường như đã đạt được mục tiêu. Thay vì đặt cược nguồn lực của công ty bạn vào một chiến lược của AAA thì an toàn hơn là đưa các nguồn lực này vào đường đua và đặt cược vào trifecta.

Trifecta,* như những người ghiền cá cược có thể biết, là chọn những con ngựa về nhất nhì ba trong cuộc đua. Lựa chọn thành công cả ba con này hầu như không xảy ra nên nếu thắng khi đặt trifecta trong một vài cuộc đua sẽ là dấu hiệu cho thấy có thông tin tay trong.

Chọn cả ba, trong đó bạn chọn những con ngựa về nhất trong ba cuộc đua khác nhau còn liều lĩnh hơn trifecta (những thứ khác là bình đẳng, kể cả tài năng của con ngựa đua). Trong trifecta, nếu con ngựa về nhất thì nó không thể về nhì, và cứ thế.

Thách thức cho thành công của chiến lược AAA trong kinh doanh có vẻ khó hơn gấp bội so với việc chọn đúng con ngựa thắng cuộc trong ba cuộc đua riêng biệt, do mâu thuẫn hay thỏa hiệp giữa 3A như đã được nêu trong bảng 7-2. Hoặc để dùng ẩn dụ về loài động vật có vú mà chương 6 đã đưa ra thì nỗ lực tạo ra một người gì cũng biết mà chẳng tinh thông cái gì thì kết quả cuối cùng sẽ là một kẻ đầu Ngô mình Sở mà thôi.

Tam giác AAA và phát triển chiến lược: ví dụ sơ đồ cạnh tranh

Phần trên dùng tam giác AAA để minh họa sự đa dạng của các chiến lược toàn cầu. Tam giác này cũng rất hữu dụng để quyết định theo đuổi chiến lược nào trước hết, một điểm đã được bàn liên quan đến chiến lược một chữ A khi xét về cường độ chi tiêu của ngành (hình 7-4), nhưng cũng đáng bàn tiếp về điểm này theo cách khác trên những không gian chiến lược mở rộng hơn.

Ví dụ có liên quan đến PMS, công ty nhỏ nhất trong ba ông lớn trong ngành chẩn đoán y khoa bằng hình ảnh. Như đã được bàn trong chương 4, Philips từ lâu đã theo đuổi chiến lược tập trung quyền lực đáng kể vào trong tay các quản lý ở từng nước và nhấn mạnh vào thích nghi - cho đến năm 1996, khi CEO mới bỏ đi phần địa lý trong ma trận địa lý-sản phẩm để nhóm gộp hiệu quả hơn nữa các đơn vị sản xuất toàn cầu. Ở mức độ kinh doanh, liên quan đến PMS, đôi khi có ý kiến cho rằng trọng tâm truyền thống của Philips vào thích nghi vẫn còn được duy trì và vẫn là nguồn lợi thế

* Trifecta: Chọn ngựa về nhất, nhì, ba trong đúng xác định trật tự.

cạnh tranh so với với GEH hay SMS. Nhưng bất cứ lợi thế thích nghi nào cho PMS cũng đều bị hạn chế bởi thế mạnh về công nghệ của SMS và về chất lượng dịch vụ của GEH. Mặc dù những điều này có thể được coi là thuộc tính toàn cầu mà hai đối thủ cạnh tranh có thể đưa ra nhưng chúng *thực sự* tạo ra những khách hàng thân thiết ở cấp độ địa phương.

Bất cứ lợi thế thích nghi nổi bật nào của PMS dường như đều bị bù trừ bởi bất lợi về tổng hợp, trong quá trình này PMS bám đuôi GEH và SMS mặc dù quyền lực tối thượng mà Philips dành cho bộ phận sản xuất toàn cầu trong nửa sau những năm 1990 là để phát triển theo hướng tổng hợp. Chi phí tuyệt đối cho R&D của PMS ít hơn chi phí của GEH và SMS lần lượt là 1/3 và 1/4, và chiếm một phần lớn của các công ty nhỏ hơn nhiều - với ngân quỹ dành cho mua lại nhỏ hơn. Thêm nữa, PMS được thành lập từ 6 công ty riêng biệt trong những vụ mua lại rộng tay từ 1998-2001 để bổ sung cho ngành chẩn đoán bằng X-quang ban đầu và đã cũ kỹ của công ty. Kể cũng đáng ngạc nhiên rằng nỗ lực này đã có kết quả tốt đẹp đặc biệt trong một công ty còn thiếu kinh nghiệm mua lại như thế - nhưng rõ ràng còn có những tác động về sau. Đáng nói nhất là PMS phải ghi nợ hoặc phải trả hơn 700 triệu euro cho đến các nỗ lực mua lại - một đã hoàn tất, một đang xem xét - trong năm 2004, gần như vét sạch lợi nhuận được báo cáo trong năm đó.

Gần đây PMS bị ám ảnh bởi việc kếp hợp các bộ phận khác biệt nhau hoàn toàn, điều đó một phần là do công ty muốn theo duổi hoạt động khai thác sự khác biệt. Mãi đến tháng 9 năm 2004, công ty mới bắt đầu liên doanh sản xuất với Trung Quốc, với loạt sản phẩm đầu tiên ra mắt thị trường Trung Quốc năm 2005 và xuất khẩu lần đầu tiên vào năm 2006 - mặc dù Philips, công ty mẹ, là một trong những công ty đa quốc gia lớn nhất ở Trung Quốc. Về tổng thể, cấp độ thuê ngoài của PMS ở các nước có chi phí thấp trong năm 2005 có thể so sánh với các cấp độ mà GEH đạt được trong năm 2001 và vẫn đi sau SMS.

Những hiểu biết sâu sắc này về vị trí tương quan của ba A có thể được tập hợp một cách hiệu quả vào một bản đồ cạnh tranh (hình 7-7). Lập sơ đồ theo những đường này, trong khi lúc nào cũng chỉ tương đối, sẽ thu hút sự chú ý vào cách các đối thủ thực sự được

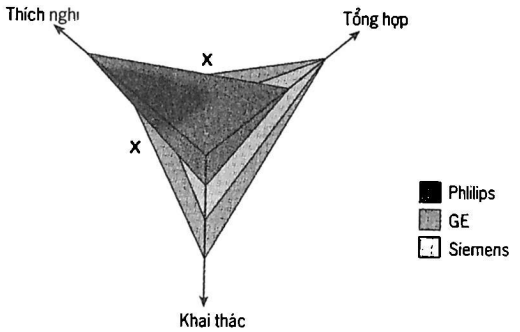
định vị trong không gian chiến lược cũng như cải thiện tầm nhìn về sự thỏa hiệp giữa các chiến lược - cả hai đều rất quan trọng để cân nhắc nơi nào nên và nơi nào không nên tập trung các nỗ lực của bạn.

PMS có thể sử dụng bản đồ cạnh tranh này - và rộng hơn nữa là tam giác AAA để phát triển chiến lược như thế nào? Nhìn từ vị trí PMS bị ghìm chân thì có thể phải có những nỗ lực nhất định về hoạt động để cố gắng lấp những khoảng trống này: tiếp tục cải thiện cách thức các bộ phận khác nhau của PMS làm việc cùng nhau (tổng hợp) và thúc đẩy việc chuyển sản xuất sang các nước có chi phí thấp (chênh lệch). Nhưng có vẻ như PMS không thể đánh bại các đối thủ một cách cương quyết ở bất cứ chiến lược nào (trừ khi bằng cách nào đó công ty áp dụng công nghệ đột phá, nhưng nói thì dễ hơn làm rất nhiều). Tuy nhiên, cũng có vẻ như tăng cường tập trung vào tổng hợp và khai thác trong tất cả các ngành đã làm giảm khả năng thành công của việc chỉ dựa vào chiến lược thích nghi.

Hai lựa chọn chiến lược dễ thấy nhất cho PMS là chiến lược 2A được đánh dấu bằng chữ X trong hình 7-7: thích nghi và tổng hợp hoặc thích nghi - khai thác. Thích nghi và tổng hợp gần với chiến lược đang áp dụng nhất. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng không thể giải quyết những thách thức liên quan đến tổng hợp mà PMS đang đối mặt khi đang đứng ở vị trí thứ ba, vì thế tốt hơn hết là cần có sự bổ sung của phản ứng ở địa phương. PMS có thể chọn từ bỏ ý tưởng tạo ra lợi thế cạnh tranh và chỉ đơn giản lợi nhuận trung bình của ngành vốn đã khá cao: ba ông lớn được coi là áp giá "một cách lịch thiệp". Tuy vậy, cách nào đi nữa thì bắt chước bước đi của các đối thủ sừng sỏ vào những lĩnh vực hoàn toàn mới dường như chỉ làm mở rộng, thay vì thu hẹp, những nguồn gây bất lợi.

Chọn lựa chiến lược của PMS là thích nghi - khai thác có thể không chỉ nhắm vào những địa điểm có chi phí thấp mà còn tái cơ cấu đáng kể và đơn giản hóa sản phẩm để cắt giảm phần lớn chi phí cho các thị trường mới nổi như Trung Quốc và Ấn Độ. Tuy nhiên, cách này không phù hợp với truyền thống của Philips, công ty này không cạnh tranh nhờ giá rẻ. Và GEH rõ ràng là đã chừa chỗ cho PMS để theo chiến lược này bằng các sản phẩm "sản xuất tại Trung Quốc cho người Trung Quốc" mà được mong đợi là giảm 50%

HÌNH 7-7: **Bản đồ cạnh tranh AAA của ngành chẩn đoán y khoa bằng hình ảnh**



chi phí. Ngược lại, PMS tuyên bố chỉ giảm 20% cho dòng sản phẩm đầu tiên ở Trung Quốc.

Cuối cùng, nếu không có chiến lược nào tỏ ra hấp dẫn đối với PMS -, và thực lòng mà nói, không có chiến lược nào có vẻ đưa đến lợi thế cạnh tranh cho PMS - thì công ty nên thay đổi "trò chơi" của họ. Trong khi PMS có vẻ bị mắc kẹt vào bất lợi về cấu trúc so với GEH và SMS trong lĩnh vực chẩn đoán y khoa bằng hình ảnh thì công ty này có thể tìm kiếm những lĩnh vực liên quan mà có nhiều lợi thế và ít bất lợi hơn. (Liên hệ với tam giác AAA, điều này có nghĩa là thay đổi ngang sang một lĩnh vực mới của ngành). Và trên thực tế, có vẻ như PMS đang nỗ lực phát triển thêm cái mới bên cạnh những sản phẩm cũ - mặc dù hơi chậm chạp - với những trọng tâm gần đây nhất là vào các thiết bị y khoa dành cho mọi người dùng tại nhà, như máy khử rung để chữa tim ngừng đập đột ngột. Như cựu CEO Jan Hommen đã nói, trong lĩnh vực này PMS có lợi thế hơn cả SMS và GE: "Với ngành thiết bị điện gia dụng cho khách hàng chúng tôi đã thu được nhiều kinh nghiệm và kiến thức về cách đem lại điều kiện tốt cho khách hàng."[9] Vì các nguồn lực được tập trung vào chiến lược "đến tận nhà" này - thương hiệu và phân phối - hoạt động ở cấp độ địa phương và quốc gia nên chiến lược mới có thể được coi là tập trung vào thích nghi (và ở một số mức độ là tổng hợp) ở thị trường mới.

Ba nguyên tắc tổ chức

Những phần trước đã nêu bật sự đa dạng của các chiến lược toàn cầu và đưa ra những công cụ và một vài nguyên tắc cụ thể để lựa chọn trong số các chiến lược đó. Cũng rất hữu dụng khi bổ sung vào ba nguyên tắc về tổ chức để đạt được mục tiêu chiến lược đã chọn.

Hợp tác mở rộng

Trong khi các công ty đa quốc gia tồn tại hàng thế kỷ thì ít nhất họ đã tăng đáng kể các hợp tác mà họ từng thử qua. Những công ty đa quốc gia đầu tiên như các công ty thương mại lớn hoạt động trong môi trường có dòng thông tin đi chậm và loãng, và các công ty này có trụ sở chính cũng nhỏ: ví dụ, Công ty Hudson's Bay hồi đầu thế kỷ 18 chỉ có 200 quản lý ăn lương.[10] Đến cuối thế kỷ 19, một số công ty đa quốc gia đã phát triển các hình thức tổ chức chức năng và đa bộ phận để đáp ứng với những thách thức hợp tác và kiểm soát những khoảng cách lớn, nhưng văn phòng trụ sở chính vẫn còn là nhỏ so với tiêu chuẩn ngày nay: như Hãng dầu khổng lồ Standard Oil của John D. Rockefeller chỉ có 1000 người trong bộ máy hành chính tổng thể trong giai đoạn trước khi thu gọn quy mô của công ty năm 1911. Kể từ đó, các công ty đa quốc gia dẫn đầu đã vượt ra khỏi giới hạn của một chiến thuật đơn (thường là khai thác sự khác biệt) và đã thu lợi - đặc biệt là gần đây - từ sự phát triển như vũ bão trong công nghệ thông tin. Kết quả là sự hợp tác xuyên biên giới ở những công ty như thế đã vượt ra khỏi trọng tâm truyền thống vào việc kiểm soát và phân bổ nguồn lực giữa các hoạt động quốc gia bởi trụ sở chính - và kéo theo sự hợp tác hiệu quả giữa các biên giới tổ chức. Nhưng nhiều công ty vẫn còn bám lấy khái niệm đơn giản về hợp tác.

Cơ chế hợp tác mới

Sự mở rộng hiệu quả các phương thức hợp tác được hỗ trợ đắc lực bởi sự phát triển của những cơ chế hợp tác mới. Hãy xem lại ví dụ về các công ty dẫn đầu trong chương này. Ngoài chuỗi cung ứng

nhân sự của IBM, công ty này còn thể hiện sự sáng tạo trong việc thành lập ra các "trung tâm đàm phán" để gộp các lĩnh vực kinh doanh đa dạng và trong việc cân nhắc các giả định như sự kết hợp trụ sở chính có chức năng toàn cầu: gần đây công ty đã chuyển giám đốc thu mua từ Somers, New York đến Thâm Quyến, Trung Quốc. Ví dụ khác đã được nhắc đến là cấu trúc kiểm tra từ trên xuống của P&G, mạng lưới giao nhận toàn cầu - khu vực - địa phương của TCS, cấu trúc hai-trong-một-hộp của Cognizant, và khái niệm "người ném kẻ bắt" của GE. Còn nhiều ví dụ khác có thể thu thập được từ các báo gần đây. Như, Cisco gần đây tuyên bố bổ nhiệm giám đốc toàn cầu, đặt bản doanh ở Bangalore, nơi được thiết kế là Trung tâm Toàn cầu hóa của Cisco ở phía Đông, như một phần của sáng kiến thành lập trung tâm phát triển kỹ thuật toàn cầu ở tiểu lục địa Ấn Độ nhằm cạnh tranh hiệu quả hơn với đối thủ Huawei của Trung Quốc.[11] (Thực ra, tất cả các chức năng kinh doanh căn bản của Cisco đều được cho là đã có mặt ở Ấn Độ, và mục tiêu của công ty là đến năm 2010 sẽ có 20% quản lý cao cấp là xuất thân từ Bangalore.) Điều rút ra từ tất cả những ví dụ này là với những thách thức mới thì cần có cách phản ứng mới, và các công ty dẫn đầu là nơi lý tưởng để tìm kiếm các phản ứng này.

Một lịch trình tiến hóa

Hãy quay lại với ví dụ đầu chương này về IBM. Mặc dù IBM đã đi được một quãng xa trong những năm gần đây trong việc áp dụng chiến lược khai thác sự khác biệt vào cách điều hành kinh doanh, đặc biệt là Dịch vụ Toàn cầu IBM, nhưng dường như công ty không thể nào đánh bại được các đối thủ Ấn Độ chuyên về dịch vụ phần mềm trong trò chơi giá thấp vì chi phí cho nhân viên cao hơn các công ty địa phương từ 50 đến 70%. Thay vì như vậy, điều đáng nói về IBM chính là bất chấp những vụ thu hẹp gần đây, công ty vẫn có dòng sản phẩm rộng nhất trong ngành, với phần cứng, phần mềm và dịch vụ IT. Tương tự như PMS đang tìm kiếm đất để hoạt động - nhưng từ vị thế có sức mạnh hơn - IBM có một lựa chọn, đó là tầm nhìn "Một IBM" bằng cách đưa ra một số giải pháp cho cả ba lĩnh vực. Báo cáo mới nhất của tổng hành dinh IBM cho thấy nỗ lực tổng hợp cùng với những dòng sản phẩm này dường như đã bắt

đầu khởi động khi công ty tăng tốc (hoặc gần như tăng tốc) với hoạt động khai thác sự khác biệt. Sam Palmisano đã hình thành nhóm tổng hợp và giá trị từ tốp vài trăm quản lý đứng đầu ở công ty như một cách thức từ-dưới-lên nhằm cố gắng biến chuyển công ty một cách căn bản hơn thay cho cách thống trị từ-trên-xuống mà các lãnh đạo từng khu vực có thể đạt được. Cũng cần lưu ý rằng những thay đổi như vậy trong cách tập trung tương đối là hoàn toàn có thể trong ngắn hạn nếu theo đuổi các chiến lược kết hợp.

Nguyên tắc cuối cùng, và thực ra là tất cả ba nguyên tắc tổ chức được bàn đến ở phần này đều giúp hiểu rõ hơn chiến lược. Chưa có ai hình dung ra được cách thức tối ưu để tổ chức một công ty toàn cầu phức tạp, kể cả dựa trên mục tiêu hay các mục tiêu mà công ty đang theo đuổi. Nhưng người ta có thể học được rất nhiều từ những nỗ lực của các công ty hàng đầu, cách họ lựa chọn mục tiêu để theo đuổi trong lịch trình hoạt động của họ, và những thách thức mà họ vẫn đang tiếp tục đương đầu.

Kết luận

Trong khung "Khái quát toàn cầu" sẽ tóm tắt những kết luận cụ thể trong chương này. Đặc biệt một số kết luận cuối cố ý để mở. Cuốn sách này muốn mở rộng tư duy về chiến lược toàn cầu. Chương này đã làm một phần bằng cách nhấn mạnh sự đa dạng của các chiến lược toàn cầu: có ba chiến lược thuần nhất tương ứng với ba chữ A - và với rất nhiều dị bản - và cũng có rất nhiều dạng chiến lược kết hợp (AA hoặc AAA). Ngoài ra người ta cũng có thể hình dung ra nhiều cách giải thích và ứng dụng về mặt tổ chức của việc lựa chọn chiến lược A hay AA hay AAA. Đó là lý do, dù đề nghị của tôi về việc lựa chọn một trong ba chữ A này, tại sao cân nhắc nghiêm túc bán toàn cầu hóa khi đưa ra chiến lược lại rất quan trọng. Có rất nhiều cách thể hiện sự khác biệt.

Khái quát toàn cầu

1. Sự quan tâm về toàn cầu hóa đã chuyển từ toàn cầu hóa các thị trường sang toàn cầu hóa sản xuất từ những năm 1980.
2. Mặc dù sự nhiệt tình hiện nay về toàn cầu hóa sản xuất – hoặc theo nghĩa rộng hơn là khai thác sự khác biệt – có thể qua đi nhưng đây là lần đầu tiên người ta nhận ra toàn bộ phạm vi của lịch trình chiến lược toàn cầu.
3. Lịch trình này có thể tóm tắt theo tam giác AAA mà ngoài việc giúp nêu bật sự đa dạng của các chiến lược toàn cầu còn có thể được sử dụng để phát triển thẻ điểm toàn cầu và buộc tạo ra các ưu tiên chiến lược.
4. Mỗi người đứng đầu công ty đang có mong ước tạo nên giá trị nhờ hoạt động xuyên biên giới đều phải có khả năng xác định chiến lược (A) nào sẽ là cơ sở cho lợi thế cạnh tranh xuyên biên giới của công ty mình.
5. Đề nghị chung chung của tôi liên quan đến các chiến lược AAA như sau: theo đuổi ít nhất là một A, và khi đã có một chiến lược trong tay có thể tìm kiếm chữ A tiếp theo, nhưng hãy thận trọng khi muốn theo đuổi cả 3A.
6. Ứng dụng hay mở rộng tam giác AAA để tạo ra nhiều lựa chọn giữa các chiến lược AAA bao gồm việc suy xét thận trọng sự thỏa hiệp giữa các chiến lược này và theo dõi cường độ chi phí và các vị trí cạnh tranh.
7. Theo đuổi một cách hiệu quả chiến lược thích nghi, tổng hợp hay khai thác, hoặc đặc biệt là kết hợp các chiến lược này đặc biệt đòi hỏi phải có nhận thức rộng lớn về sự hợp tác và các cơ chế hợp tác.
8. Đến giờ vẫn chưa có ai hình dung ra cách tối ưu để tổ chức một công ty toàn cầu phức tạp, nhưng có thể học hỏi rất nhiều từ việc quan sát kinh nghiệm của các công ty dẫn đầu thị trường.

8

Hướng đến một tương lai tươi sáng hơn

Khởi đầu

Cho dù đang đi đúng hướng,
chỉ cần dừng lại là bạn sẽ bị vượt qua.

- Theo Arthur Godfrey và Will Rogers

TRONG THẬP NIÊN 1980, nói đến toàn cầu hóa người ta chủ yếu đề cập đến thị trường, nhưng sang đến thập niên 2000 dường như sự tập trung đã chuyển hướng sang sản xuất. Ngoài những thay đổi cơ bản về nội dung, sự chuyển hướng này cũng cho thấy những biến đổi theo thời gian trong suy nghĩ của những ai quan tâm đến toàn cầu hóa, cũng như trong niềm tin về tương lai của toàn cầu hóa.

Bị lôi cuốn vào những cuộc tranh luận về toàn cầu hóa thường không giúp được gì mà đôi khi còn cản trở việc quyết định những gì cần làm để xây dựng chiến lược toàn cầu và khi nào nên bắt tay thực hiện. Mở đầu chương này là phần bình luận ngắn về những dự báo cho tương lai của toàn cầu hóa, tiếp sau là một số gợi ý giúp hoạch định hướng đi trong tương lai và cuối cùng là một quy trình gồm năm bước chuẩn bị cho việc xây dựng chiến lược toàn cầu cho công ty của bạn.

Dự báo về toàn cầu hóa

Dự báo về toàn cầu hóa thường bị lệ thuộc quá nhiều vào thời điểm chúng được đưa ra. Karl Polanyi và các đồng tác giả (1957), và Karl W. Deutsch và Alexander Eckstein (1961), cho ra đời tác phẩm trước

khi toàn cầu hóa hoàn toàn phục hồi sau Thế chiến thứ II, đã nhấn mạnh rằng nhiều biện pháp tăng cường quốc tế hóa đã mất sức ảnh hưởng từ trước khi Thế chiến thứ I và khẳng định khó có khả năng là tình thế sẽ có thể đảo chiều trong một khoảng thời gian ngắn.[1]

Trái hẳn với những tiên đoán của những nhà tư duy lỗi lạc này, các hoạt động kinh tế xuyên biên giới trở nên hết sức nhộn nhịp trong thời hậu chiến và khi nó vượt xa những thành tích của thời kỳ tiền chiến thì lập tức dẫn đến nhiều phản ứng khác nhau: người lạc quan thì cho rằng hội nhập kinh tế thế giới đã vươn đến những tầm cao mới trong khi kẻ bi quan lại khẳng định nó chỉ quay về mức từng đạt được cách đó gần thế kỷ. Lạc quan được nhân lên cùng với sự sụp đổ của bức tường Berlin vào cuối thập niên 1980, sự tăng trưởng nhanh chóng của nền kinh tế châu Á, đặc biệt là Trung Quốc (dù đã phải trải qua cuộc khủng hoảng tiền tệ châu Á) và gần đây nhất là sự nổi lên của khuynh hướng toàn cầu hóa sản xuất. Tuy nhiên do sự lạc quan thường đôi khi làm nảy sinh ý kiến đối lập tự thân, chúng ta bắt đầu nhìn thấy những ý kiến nghiêm túc, như tôi đang trình bày ở đây, rằng toàn cầu hóa, trong lúc mức độ hội nhập xuyên biên giới đang tăng lên, có lẽ đang bị chậm lại.

Mức độ nghiêm túc tôi dành cho các dự báo này cũng có giới hạn vì nhiều lý do không chỉ liên quan đến những gì đã diễn ra hoặc không diễn ra trong quá khứ mà còn nhiều khía cạnh khác:

- Thái độ hoài nghi đối với việc sử dụng những chuyển biến nhất thời trong chu kỳ kinh tế và các hoạt động thường xuyên khác làm cơ sở cho những thông báo về sự chuyển hướng hay tốc độ của tiến trình mà lực đẩy đã được nhìn thấy từ lâu.
- Việc đưa ra những dự đoán đúng đắn dù chỉ trong các đơn vị kinh tế ngày càng trở nên hết sức phức tạp, huống chi cho cả một quốc gia hay nền kinh tế toàn cầu, cộng với sự hoài nghi đối với những dự báo mà dường như không dựa trên một cơ sở thực tế nào.
- Niềm tin cho rằng tình trạng bán toàn cầu hóa hiện nay, vẫn còn khoảng cách rất xa với tình trạng địa phương hóa hoặc hội nhập hoàn toàn, là nền tảng tốt hơn cho việc hoạch định chiến lược công ty so với những dự báo không chắc chắn về mức độ và tốc độ thay đổi.

Để hiểu thêm về điểm cuối cùng này, hãy tưởng tượng xem ai đó đang lái xe chu du nước Mỹ và vừa đến miền Trung Tây. Rõ ràng, người du khách này đã đi cách bờ biển khá xa dù có đi nhanh hay chậm hoặc thậm chí thay đổi lộ trình. Người ta cũng từng đưa ra luận cứ như vậy khi nói về bán toàn cầu hóa. Trong tương lai, tiến trình hội nhập kinh tế giữa các nước có thể tăng lên, chậm lại hay thậm chí bị đảo lộn nếu như những gì diễn ra giữa hoặc trong suốt hai cuộc thế chiến là một dấu hiệu cho thấy khả năng những sự kiện tương tự sẽ xảy ra. Nhưng dựa vào tình hình hiện nay tiến trình này khó lòng đạt đến mức độ mà trong tương lai không xa sự khác biệt giữa các nền kinh tế là không đáng kể, hoặc tụt xuống mức độ mà những quan hệ kinh tế giữa các nước hoàn toàn không được nhắc đến. Vì vậy không nhất thiết phải có những dự báo chính xác về việc liệu bán toàn cầu hóa có lan rộng đủ để tiếp tục trong khoảng thời gian bao lâu trong tương lai. Có được thái độ ổn định tương tự về các hoạt động mang tính chất toàn cầu xem ra thích hợp hơn thay vì cứ phải liên tục thay đổi theo một quan điểm nào đó, đặc biệt khi mà các chiến lược toàn cầu không phải cứ thay đổi là có thể làm ngay và không hề tốn kém.

Tóm lại, dự báo mà tôi cảm thấy có thể an tâm sử dụng là bán toàn cầu hóa có thể sẽ tiếp tục trong một hay hai thập niên tới hoặc (có lẽ) lâu hơn nữa dù rằng rõ ràng càng lâu thì niềm tin cũng phần nào bị suy giảm. Nếu dự đoán này góp phần làm giảm bớt những thái độ ủng hộ hoặc chống đối toàn cầu thái quá thì thật sự cũng chẳng bõ công. Tuy nhiên, có lẽ độc giả cũng mong nhận được những lời khuyên cụ thể có thể giúp cải thiện chiến lược phát triển toàn cầu của công ty trong tương lai. Vì vậy, tôi xin phép đưa ra đây một số gợi ý cho việc hoạch định đường đi trong tương lai.

Hoạch định lộ trình

Làm thế nào có thể mở rộng đường đi đến tương lai khi mà tương lai trước mắt đầy những bất ổn? Cụ thể hơn, làm thế nào công ty của bạn có thể phát triển trong bối cảnh toàn cầu hóa chỉ theo cách là cứ giương buồm ra khơi cho đến khi nào đụng phải bãi cát bồi hoặc như chơi trò bắn bi cứ nhắm bắn đại cho đến khi nào trúng hay chỉ giậm chân tại chỗ?

1. Hãy lường trước là sẽ có va chạm hoặc thậm chí chệch hướng ngay cả dù bạn tin chắc vào xu thế ngày càng tăng của hội nhập kinh tế. Ngay cả dù tin chắc rằng rồi sẽ đến ngày viễn cảnh của một thế giới gần như hội nhập trọn vẹn, bạn sẽ nhận thấy rằng con đường đến đó chưa chắc đã thẳng tắp và bằng phẳng. Rất có thể sẽ có những cú "sốc" và bước ngoặt cũng như có giai đoạn trì trệ hay sự đảo lộn kéo dài hàng thập kỷ. (Và điều này đã từng xảy ra!). Tình trạng bất ổn như vậy đặc biệt có thể xảy ra với khối các nền kinh tế mới nổi BRIC (Brazil, Nga, Ấn Độ và Trung Quốc) mà Thomas Friedman và các tác giả khác mới đây đã nhấn mạnh như là những trung tâm tạo ra giá trị trong thế kỷ 21. Nhưng ngay cả những công ty được đánh giá là rất có kinh nghiệm và "nhạy" về các thị trường mới nổi đôi khi cũng không khỏi "sụp hố" ở đây. Goldman Sachs, ngân hàng hàng đầu trong các hoạt động đầu tư tại các thị trường lớn trên thế giới, ngân hàng lớn đầu tiên thuộc khu vực phố Wall sẵn sàng rót tiền vào thị trường Nga thời kỳ hậu Xô Viết, cũng là một trong những tổ chức tài chính chịu trách nhiệm quảng bá các nước khối BRIC như là một vùng "đất hứa" mới, chỉ xếp hàng thứ 24 trong số những ngân hàng đầu tư trong lĩnh vực bảo lãnh phát hành cổ phiếu và bảo lãnh nợ của Nga trong năm 2005.[2] Tại sao chỉ đứng ở thứ hạng thấp như vậy? Bởi vì Goldman Sachs, giống như một số ngân hàng đầu tư khác, đã rút lui sau cuộc khủng hoảng tài chính và vỡ nợ của Nga năm 1998 và chỉ quay lại tìm chỗ đứng của mình tại quốc gia này vài năm sau đó. Cần lưu ý rằng những chiến lược như thế này thường dẫn đến việc mua dự trữ khi giá chứng khoán đang ở mức cao nhất và rút khỏi thị trường khi chứng khoán ở mức giá thấp nhất - và đây không phải là một công thức mang lại thành công về mặt tài chính.

2. Cũng cần lưu ý những "bất ngờ có thể dự đoán". Va chạm nêu trên cũng chính là "những bất ngờ có thể dự đoán", một thuật ngữ do Max Bazerman và Michael Watkins đặt ra nhằm mô tả những tình huống khi mà "người lãnh đạo có tất cả những thông tin và kiến thức để nhận diện khả năng hoặc thậm chí biết được chắc chắn là sẽ phải đương đầu với những vấn đề nghiêm trọng nhưng không thể có những hành động ngăn ngừa hiệu quả".[3] Một số những "bất ngờ" có thể dự đoán hay ít nhất có khả năng sẽ xảy ra vẫn bị

cho là viển vông một khi mọi người chưa thật sự quan tâm đến môi trường chung toàn cầu ví dụ như: tình trạng trái đất ấm lên, các hiện tượng thải ra năng lượng hạt nhân tại khu vực Trung Đông, Trung Quốc, Ấn Độ và Hoa Kỳ cũng như nhiều nơi khác nữa, khủng hoảng thanh khoản trên toàn cầu, phản ứng chống lại toàn cầu hóa về mặt chính trị-xã hội[1]... Khái niệm về khoảng cách quản lý toàn cầu làm ý tưởng cho rằng một cú sốc như vậy sẽ để lại ảnh hưởng lâu dài càng thuyết phục hơn? Công ty của bạn đã chuẩn bị như thế nào để đối phó với những "cú sốc" như vậy? Ít nhất, hãy vẽ ra trước mắt một hay nhiều viễn cảnh về sự chấm dứt toàn cầu hóa và phân tích những ảnh hưởng của chúng đối với chiến lược toàn cầu của công ty bạn. Hãy xem đây là một hành động mở đầu để nghĩ đến những chiến lược, giải pháp khác.

3. Tăng khả năng dự báo bằng cách xem xét vấn đề từ cấp độ ngành và cấp độ công ty. Những "cú sốc", những chu kỳ, xu hướng - ngay cả khi chồng chéo lên nhau - đều có ảnh hưởng khác nhau đến các ngành và doanh nghiệp và việc cố gắng áp dụng cùng một khái niệm lâu đời nào đó cho tất cả các đối tượng là hầu như không còn tác dụng.

Cần tập trung vào những rủi ro, rộng hơn nữa là những xu hướng có khả năng ảnh hưởng nhiều nhất đến *ngành hay công ty của bạn và làm thế nào chúng có thể ảnh hưởng đến vậy.* Do đó, thậm chí những tác động của một số vấn đề có vẻ như rất chung chung (chẳng hạn như tình trạng Trái đất ấm lên) sẽ phụ thuộc vào việc một người nhìn nhận vấn đề đó từ góc độ nào: một nhà đầu tư tài chính, một công ty xây dựng, một nhà sản xuất ô tô (có lẽ cũng sẽ dựa vào việc công ty tập trung sản xuất xe có kích cỡ khác nhau), hoặc một nhà cung cấp tiềm năng về năng lượng sạch...Và tùy thuộc vào bối cảnh, một số rủi ro hay xu hướng sẽ nổi rõ hơn và vì thế cần được ưu tiên quan tâm nhiều hơn. Ví dụ, lần đầu tiên làm việc với công ty phần mềm TCS của Ấn Độ về việc xây dựng những viễn cảnh có ích về tương lai, chúng tôi thấy rằng dù tính chất hoạt động của công ty là gì thì bắt đầu với dịch cúm gia cầm lại có ý nghĩa nhất.

4. Nhận ra tầm quan trọng của hoạt động kinh doanh trong việc đưa ra những kết luận - bao gồm những kết luận liên quan đến

tương lai của toàn cầu hóa. Cuộc tranh luận trước đây cho thấy rằng những kết luận sẽ được đưa ra không liên quan đến những gì các doanh nghiệp quyết định thực hiện. Nhưng điều này rõ ràng không đúng ngoại trừ với nhiều trường hợp bất ổn nghiêm trọng. Hãy xem xét quá trình toàn cầu hóa. Một số vấn đề quan ngại do những người phản đối toàn cầu hóa đưa ra bao gồm:

- Tỷ lệ lương trong tổng thu nhập quốc gia của các nước phát triển đang giảm xuống, trong khi tỷ lệ phân chia lợi nhuận ở nhiều quốc gia này lại đang ở mức rất cao trong những thập kỷ vừa qua.
- Tình trạng thiếu một mạng lưới an toàn cho tiến trình toàn cầu hóa ở những quốc gia này (Ví dụ như Hoa Kỳ hàng năm thu được 1 nghìn tỉ USD từ các hoạt động thương mại nhưng chỉ chi khoảng 1 tỉ USD cho việc tái đào tạo)[5]
- Sự hình thành của một thế giới hai mặt. Như Muhammad Yunus, người đi tiên phong trong lĩnh vực tín dụng vi mô đã phát biểu tại buổi lễ trao giải Nobel Hòa Bình năm 2006 là nếu toàn cầu hóa "là một xa lộ miễn phí thì những chiếc xe tải khổng lồ từ những nền kinh tế hùng mạnh sẽ chiếm hết các làn đường, và liệu có còn chỗ cho những chiếc xe kéo đến từ Bangladesh."[6]

Rõ ràng vừa không theo nguyên tắc vừa phi thực tế nếu các công ty cứ nhắm mắt làm ngơ trước những vấn đề cơ bản như sự phân chia các "cổ tức" từ toàn cầu hóa. Xét về phát ngôn và hành động trước công chúng, tôi, đặc biệt, đề nghị các công ty ủng hộ toàn cầu hóa nên theo những bước sau (chú ý rằng không phải tất cả đều làm theo như vậy):

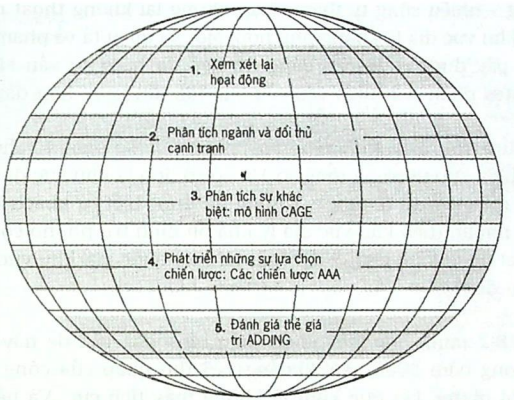
- Cẩn trọng trong việc lựa chọn ngôn từ. Greg Mankiw, cựu cố vấn kinh tế của Tổng thống Bush từng phát hiện ra rằng từ outsourcing (gia công ở nước ngoại) thường gây ra những dư luận tiêu cực; từ globalization (toàn cầu hóa) cũng vậy, theo Frank Luntz, người phụ trách thăm dò ý kiến của Hoa Kỳ, từ này sẽ "làm các công nhân lớn tuổi e sợ"[7] (Luntz đề nghị sử dụng cụm từ "kinh tế thị trường tự do" để thay thế- mặc dù có người nghi ngờ rằng cụm từ này không phù hợp lắm khi sử dụng tại châu Âu.)

- Hãy cụ thể thay vì trừu tượng khi nói về những lợi ích về mặt kinh tế của toàn cầu hóa. Những kết quả đưa ra ví dụ như theo tính toán của Viện Nghiên cứu Toàn cầu McKinsey cho thấy mỗi đồng USD chuyển ra nước ngoài qua hoạt động outsourcing, Hoa Kỳ nhận lại 1,12 USD thuyết phục hơn hẳn thay vì dựa vào quá trình cân bằng thị trường nhắc đến trong các giáo trình kinh tế.[8]
- Dẹp đi những "ông ba bị" chuyên phản đối toàn cầu hóa mà không dựa trên một lý lẽ, cơ sở khoa học nào cả cũng như câu chuyện tưởng tượng, mà tôi thấy rất khó tin và đã đề cập trong Chương 1 cũng như trong một số tác phẩm khác, cho là hội nhập toàn cầu tăng lên sẽ dẫn đến sự gia tăng của tập trung toàn cầu.
- Hỗ trợ các chương trình tái đào tạo và, hơn nữa là, quỹ bảo hiểm xã hội. Thực tế cho thấy rằng nếu thiếu những chương trình này nỗ lực hỗ trợ tự do thương mại dễ gặp thất bại.
- Tập trung nâng cấp và cải thiện năng suất trong chính sách kinh doanh cũng như thu hút sự chú ý của công chúng. Đây là những vấn đề thực sự quan trọng trên đường đua dài tìm kiếm sự thịnh vượng cho quốc gia cũng như công ty.

5. Đừng mãi nhìn về tương lai mà bỏ quên hiện tại. Tương lai, bao gồm câu hỏi liệu hướng đi của toàn cầu hóa sẽ tạo ra những thuận lợi bay bất lợi cho các chiến lược toàn cầu, chắc chắn rất quan trọng đối với thành công hay thất bại của những chiến lược này. Tuy nhiên, không nên vì thế mà bỏ qua những yếu tố khác bao gồm những yếu tố trước mắt.

Một điều được nhắc lại nhiều lần trong quyển sách này là việc thực hiện chiến lược toàn cầu hiện nay vẫn còn rất nhiều điểm cần được cải thiện. Để khai thác tiềm năng này, có một cách, đó là hãy bắt đầu. Hình trang bên miêu tả một quy trình 5 bước để thực hiện điều đó, mặc dù không nhất thiết phải theo đúng thứ tự như vậy. Phần cuối của chương này sẽ bàn về các bước nêu trên.

HÌNH 8-1: Tái hoạch định chiến lược toàn cầu: quy trình năm bước để bắt đầu



Bắt đầu

Những lời khuyên làm thế nào để sử dụng các ý tưởng nêu trong quyển sách này để hoạch định những chiến lược toàn cầu tốt hơn đã được nhắc đến trong các chương trước. Tuy vậy, sẽ có ích hơn nếu các lời khuyên được tóm tắt lại trong chương cuối này để giúp độc giả có thể bắt đầu áp dụng chúng. Quy trình năm bước miêu tả sau đây bắt đầu bằng phần phân tích bối cảnh trước khi chuyển sang phần kết hợp và đánh giá các sự lựa chọn chiến lược. Vì phần phân tích bối cảnh chưa được dành cho một chương riêng, phần này sẽ được thảo luận chi tiết hơn dưới đây.

1. Xem xét lại hoạt động. Là nền tảng cho bất cứ nỗ lực nhằm hoạch định hoặc tái hoạch định chiến lược toàn cầu, xem xét lại các hoạt động toàn cầu là rất hữu ích. Ít nhất một hướng rất có ích cho việc phân tích hoạt động là yếu tố địa lý (mặc dù cơ sở để phân chia cũng nhiều và đa dạng như việc tổng hợp nhắc đến trong chương 5). Vì một số lý do ví dụ như niềm tin vào sự tồn tại rộng khắp, sự cam kết gia tăng, và sự quan tâm đến lợi nhuận kế toán hơn là lợi

nhuận kinh tế vì lợi nhuận kinh tế trừ ra chi phí cơ hội của phần vốn sử dụng - nhiều công ty thâm nhập nhưng lại không thoát ra được những khu vực địa lý không phù hợp. Một số miêu tả về phạm vi của vấn đề này được cung cấp bằng dữ liệu do hãng tư vấn Marakon Associates phân tích theo yêu cầu của tôi. Xin xem dưới đây:

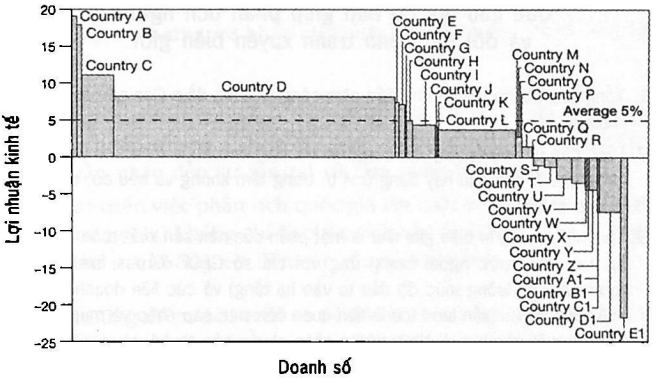
> Chúng tôi nhận thấy rằng hơn phân nửa số công ty chúng tôi nghiên cứu (8 trong tổng số 16) có số đơn vị khu vực địa lý cho lợi nhuận kinh tế thấp... Chúng tôi được biết từ khách hàng là lợi nhuận theo khu vực địa lý khá ổn định trừ phi họ có những hoạt động kinh doanh đặc biệt tại một quốc gia/khu vực cụ thể nào đó...

Hình 8-2 minh họa một ví dụ điển hình của vấn đề này. Lưu ý rằng trong năm 2005, ước khoảng 1/5 thu nhập của công ty này mang lại những kết quả kinh tế không mấy tích cực. Và nếu điều này nghe có vẻ tồi tệ, hãy nhớ rằng tỷ lệ tương tự đối với hãng Toyota, một đơn vị toàn cầu hóa hàng đầu là 25% thay vì 20%.

Một điều quan trọng hơn là thay vì nhìn vào thu nhập quốc tế, tốc độ tăng trưởng và thậm chí lợi nhuận kế toán, điều quan trọng là hãy đặt trọng tâm vào giá trị. Tốt hơn là hãy có một hình thức tiếp cận rộng hơn với việc quản lý hoạt động toàn cầu và lập ra một bảng điểm toàn cầu hóa, xem hình 7-3. Vì biết được mình đã làm được gì sẽ giúp cải thiện những thảo luận về bước kế tiếp bạn cần phải thực hiện.

2. **Phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh.** Phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh là một bước quan trọng trong việc phát triển chiến lược toàn cầu được mô tả trong chương này. Nó có mặt trong các bước còn lại của quy trình năm bước và sẽ được nhắc đến trong từng bước đó. Điều cần nhấn mạnh ở đây là có một số câu hỏi cơ bản về ngành của mình và những tương tác nội ngành mà ta cần trả lời trước khi bắt đầu nếu không muốn bị cho là liều lĩnh. Điều này rất đúng vì ít nhất một số bị cho là theo trực giác, ví dụ như về vấn đề tập trung hay tiêu chuẩn hóa toàn cầu đang gia tăng lại hóa ra không chính xác.[10] Chín câu hỏi cơ bản loại này - câu hỏi mà bạn có thể trả lời bằng những dữ liệu cụ thể chứ

HÌNH 8-2: Lợi nhuận kinh tế theo quốc gia: công ty thực phẩm nhanh



Ghi chú: Country: quốc gia. Average: Trung bình

không phải trực giác - được liệt kê trong bảng "Các Câu Hỏi Cơ Bản Giúp Phân Tích Ngành và Đối Thủ Cạnh Tranh Xuyên Biên Giới". Nhiều câu hỏi sẽ hoặc có thể được giải thích rõ hơn tùy theo mức độ tại một điểm thời gian cụ thể hay thay đổi theo thời gian, cũng như tùy vào mức độ phân tích cấp địa phương, khu vực hay trên toàn cầu và các kế hoạch phân khúc thị trường (để xác định thị trường mục tiêu). Mỗi câu hỏi phải được xem xét từ góc độ của một ngành cụ thể. Và những thay đổi trong một khoảng thời gian dài - thường khoảng một thập niên hay lâu hơn - là rất quan trọng xét rằng việc thực hiện các biện pháp toàn cầu thường mất nhiều thời gian. Ngoài ra việc sưu tập và so sánh các dữ liệu quốc tế đòi hỏi nhiều nỗ lực và công sức hơn khi chỉ thực hiện ở mức độ quốc gia. Tất cả những điều trên muốn nói rằng "chỉ cần" thể hiện bức tranh về bối cảnh của ngành và những tương tác nội ngành cũng tốn khá nhiều công sức.

Các câu hỏi cơ bản giúp phân tích ngành và đối thủ cạnh tranh xuyên biên giới

1. Tổng hợp doanh thu của ba đến năm công ty hàng đầu: Con số này có tăng không?
2. Lãnh đạo và những thay đổi trong vai trò lãnh đạo hoặc thị phần: Có một tổ chức/ngành dẫn đầu hay đứng ở vị trí trung tâm không và nếu có, doanh số là bao nhiêu?
3. Thương mại xuyên biên giới như là một phần của nền sản xuất toàn cầu, đầu tư trực tiếp nước ngoài tương ứng với chỉ số GFCF (Gross fixed capital formation, đo lường mức độ đầu tư vào hạ tầng) và các liên doanh quốc tế hoặc liên minh chiến lược (có lẽ liên quan đến việc sáp nhập và mua lại giữa các công ty các nước): Những biện pháp chuẩn hóa sự hội nhập xuyên biên giới được đánh giá thế nào?
4. Việc chuẩn hóa xuyên biên giới, nhất là đối với hàng hóa: Thực sự có trên đà gia tăng hay không?
5. Tỷ giá thực tế giảm: Những điều này giúp giải thích thế nào về những chỉ tiêu tối thiểu trong việc cải thiện năng suất?
6. Khả năng sinh lợi của ngành, đặc biệt là khả năng sinh lợi về kinh tế: Yếu tố xuyên biên giới ảnh hưởng thế nào đến khả năng sinh lợi?
7. Tương quan giữa khả năng sinh lợi và quy mô (nếu có): Khả năng sinh lợi phụ thuộc vào các quy mô toàn cầu, khu vực, quốc gia hay ở nhà máy/công ty hoặc mức độ khách hàng?
8. Phân chia lợi nhuận kinh tế giữa các nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, nhà cung cấp sản phẩm bổ sung và người mua: Đồng tiền chạy về đâu?
9. Quảng cáo/tiếp thị, nghiên cứu và phát triển và lao động (cùng với vốn và các khoản đầu tư chuyên ngành khác): Điều nào kể trên chiếm phần lớn chi tiêu trong ngành của bạn và vậy thì đó là ngành gì?

---

3. Phân tích sự khác biệt bằng mô hình khoảng cách CAGE. Bước 1 và 2, một cách khách quan, là những bước cơ bản, và hai bước này cũng giống nhau ở chỗ chúng không thực sự loại bỏ ý tưởng về bán toàn cầu hóa nêu ra trong quyển sách này. Bán toàn cầu hóa thu hút sự chú ý đến sự khác biệt giữa các quốc gia. Hiểu rõ về bán toàn cầu hóa là chủ đề của chương 2, chương này giới

thiệu một mô hình khung đa chiều (CAGE) giúp nhận biết các mức độ khác biệt giữa các quốc gia. Chương này nhấn mạnh những biện pháp đo lường sự khác biệt dựa trên "khoảng cách" với hai mục đích:

- Thảo luận sâu hơn về sự khác biệt giữa các quốc gia bằng cách cho phép những ý kiến bổ sung, hoàn chỉnh chứ không đơn thuần nhắc đến sự tồn tại và tầm quan trọng của nó
- Phát triển việc phân tích quốc gia lên mức song phương hay đa phương chứ không chỉ là phân tích các đặc điểm quốc gia một chiều mà không xét đến các yếu tố khác biệt

Nếu những điểm nêu trên có vẻ đã lỗi thời, hãy tự nhắc mình về thực tiễn, cho dù là một thực tiễn phức tạp. Bản thân tôi cũng được nhắc nhở khi mới đây tham gia một hội thảo về toàn cầu hóa với nhiều chuyên gia nổi tiếng tại Vienna. Cử tọa dĩ nhiên rất muốn nhận được sự đáp ứng nhiệt tình và một trong những câu hỏi chúng tôi nhận được là: "Các công ty Áo nghĩ thế nào về Đông Âu?" Cả nhóm đều đồng ý rằng Đông Âu rất hay mặc dù ở đó mọi người phải cần cẩn trọng. Mô hình khung CAGE đề cập xa hơn: nó liên hệ đến các quốc gia Đông Âu nơi tiếng Đức là ngôn ngữ phổ biến, từng là một phần của Đế Chế Áo-Hung, rất gần với Áo theo đường chim bay, cùng có chung đường biên giới, cùng tuyến thủy lộ sông Danube... Hơn nữa, mô hình khung này cũng bao gồm cả các tham số khác như thu nhập bình quân đầu người hay những sự khác biệt khác ở Đông Âu.

Chương 2 cũng nhấn mạnh rằng giá trị của việc phân tích sự khác biệt hay khoảng cách nằm ở chỗ chúng được xét từ cấp độ ngành. Mục đích, nói cách khác, là để quan sát về ngành của bạn từ quan điểm bán toàn cầu hóa. Vì vậy, điều quan trọng là tìm ra những khác biệt xuyên biên giới nào có ảnh hưởng nhất đến ngành của bạn và điều cần làm là có được một chút tri giác về những gì nhạy cảm với sự khác biệt. Chiến lược được chọn - trọng tâm của hai bước kế tiếp - phải có được sự thống nhất trong xử lý các khía cạnh khác nhau của "khoảng cách". Dĩ nhiên, vẫn còn chỗ cho những biện pháp khác về vấn đề khác biệt từ chiến lược "nhất cự

ly" hay những chiến lược đối lập như "khó trước, dễ sau" theo Haier - mặc dù công ty ít khi thành công trong việc xem xét về "khoảng cách" từ nhiều góc độ. Điều không hay nhất là lờ đi cả khái niệm "khoảng cách".

4. Phát triển những sự lựa chọn chiến lược theo chiến lược AAA. Việc phát triển những sự lựa chọn chiến lược đã được bàn đến trong các chương 4-7, trong đó có giới thiệu về chiến lược AAA và thảo luận làm thế nào để ứng phó với sự khác biệt trong danh mục các lựa chọn chiến lược được gợi ý. Ngoài ra những chương này cũng nhắc đến một số điểm mang tính chất thủ tục, một vài điểm trong số này cần được nhấn mạnh một lần nữa ở đây. Thứ nhất, có hai hay nhiều sự lựa chọn để đánh giá bao giờ cũng hay hơn nhiều so với chỉ có một. Thứ hai, các lựa chọn chiến lược không xuất hiện ngay trước mắt mà cần phải qua một quá trình phát triển và chứng minh. Và thứ ba, cải thiện nhóm các lựa chọn chiến lược có lẽ cũng cần được chú ý nhiều như là hoàn thiện việc đánh giá chúng. Cải thiện nhóm các lựa chọn chiến lược là một chủ đề xuyên suốt quyển sách này. Một khía cạnh quyển sách này cố gắng hỗ trợ là mở rộng suy nghĩ về chiến lược toàn cầu với những nhắc nhở về sự đa chiều và những hình thức biến đổi khác nhau:

- Những khác biệt đa chiều (CAGE) giữa các quốc gia, và sự khác biệt trong khác biệt
- Nhiều yếu tố cấu thành giá trị có thể bị ảnh hưởng bởi những hoạt động xuyên biên giới
- Các loại (và thứ loại) chiến lược để xử lý sự khác biệt.

Thông tin giúp hiểu rõ hơn làm thế nào để phát triển các sự lựa chọn chiến lược được nêu trong phần thảo luận về sự sáng tạo trong việc phát triển các sự lựa chọn (Chương 3) và tạo ra một tư duy thoáng, có khả năng thích ứng cao (Chương 4, có thể tham khảo thêm tại trang web của tôi, www.ghemawat.org). Và việc thảo luận cung cấp nhiều ví dụ cụ thể về sự phát triển đầy tính sáng tạo - và cả những ví dụ ngược lại - về các chiến lược toàn cầu. Thế tóm lại là gì? Lúc nào cũng cần tìm kiếm và hướng về một quan điểm mới và tiến bộ.

5. Đánh giá những lựa chọn chiến lược bằng thẻ giá trị ADDING. Khi đánh giá các sự lựa chọn chiến lược, phân tích những gì liên quan đến giá trị theo 6 thành tố trong thẻ giá trị ADDING đã được giới thiệu trong Chương 3. Bảng 3-2 cung cấp một danh sách những hướng dẫn - tổng cộng là 28 - giúp phân tích những thành tố tạo nên giá trị. Tuy vậy, không nên để độ dài và kết cấu của danh sách này che khuất một điều cơ bản là nhìn về toàn cầu hóa từ góc độ giá trị là rất quan trọng.

Một lần nữa, nếu gợi ý này nghe có vẻ chẳng ích gì thì nên xem lại thực tiễn hiện nay. Nhiều công ty vẫn nhìn toàn cầu hóa chủ yếu ở doanh thu, và nhóm còn lại lại chủ yếu tập trung vào lợi nhuận kế toán hơn là lợi nhuận kinh tế (Chi phí vốn thuần). Vì vậy, quan điểm lấy giá trị làm trọng tâm dường như vẫn còn là một ngoại lệ hơn là quy luật. Và thậm chí số các công ty thực hiện tốt việc kết hợp quyết định chiến lược toàn cầu hóa với hệ thống trong việc lập các hoạch tài chính cho doanh nghiệp càng ít hơn.

Đặt việc lấy giá trị làm trọng tâm và nhu cầu về sự sáng tạo nêu trên có thể được xem là một kết luận phù hợp. Qua quyển sách này, điều phải được nhìn thấy rõ là bán toàn cầu hóa, do khác biệt với hai thái cực hoàn toàn hội nhập hay hoàn toàn tách rời, mở ra không gian cho các chiến lược toàn cầu và cho thấy nhu cầu cần phải suy nghĩ về chúng một cách sáng tạo. Tuy nhiên, ta cũng thấy rõ là bán toàn cầu hóa cũng đưa đến những rào cản đáng kể đối với các hoạt động xuyên biên giới, và điều này lại nhấn mạnh thêm tính cần thiết của việc đặt trọng tâm vào giá trị.

Chú thích

Lời giới thiệu

1. Lược sử toàn cầu của bóng đá được cung cấp bởi David Goldblatt, *The Ball Is Round* (London: Viking, 2006). Toàn cầu hóa bóng đá cũng được thảo luận bởi Gerald Hodl, "The Second Globalisation of Soccer" (San Francisco: Funders Network on Trade and Globalization, 16 June 2006), available at www.fntg.org/news/index.php?op=view&articleid=1237&type=0; and Franklin Foer, *How Soccer Explains the World: An Unlikely Theory of Globalization* (New York: HarperCollins, 2004).
2. Kofi A. Annan, "At the UN, How We Envy the World Cup", *International Herald Tribune*, 10-11.06.2006, 5.
3. Geoffrey Wheatcroft, "Non-Native Sons", *Atlantic Monthly*, 6.2006.
4. Như trên.
5. Alan Beattie, "Distortions of the World Cup, a Game of Two Hemispheres," *Financial Times*, 12.6.2006, 13.
6. Dữ liệu đoạn này dựa trên Branko Milanovic, "Globalization and Goals: Does Soccer Show the Way?" *Review of International Political Economy* 12 (December 2005);:829-850 và một thư điện tử từ ông ta đề ngày 13.8.2006, bàn về những khác biệt mục tiêu của World Cup 2006.
7. Deloitte, Sports Business Group, "Football Money League: The Reign in Spain," (Manchester, UK: Deloitte 2007), acessed at http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Deloitte%20FML%202007.pdf.
8. Robert Hoffmann, Lee Chew Ging, and Bala Ramasamy, "The Socio-Economic Determinants of International Soccer Performance," *Journal of Applied Economics* 5, no.2 (11. 2002):253-272.
9. Mike Kepp, "Scoring Profits?" *Latin Trade* (magazine), December, 2000.
10. Uwe Buse, "Balls and Chains," *Spiegel Online*, 26.05.2006.
11. "Blatter Launches Fresh Series of Blasts" ESPN SoccerNet, 13.10.2005, http://soccernet.espn.go.com/news/story?id=345694&cc=5739.

Chương 1

1. Bài báo gốc, xem Theodore Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, tháng 5-6, 1983, 92.
2. Xem *Wikipedia*, s.v. "Global strategy," http://en.wikipedia.org/wiki/Global_strategy.
3. Xem Richard Landes, "Millenarianism and the Dynamics of Apocalyptic Time," in *Expecting the End: Millenialism in Social and Historical Content*, ed. Kenneth G.C. Newport and Crawford Gribben (Wilco, TX: Baylor University Press, 2006).

4. Dĩ nhiên điều này là do ảnh hưởng của *Thế giới phẳng* của Thomas Friedman (New York: Farrat, Straus and Giroux, 2005. Xem thêm bài báo của tôi, "Why the World Isn't Flat," *Foregin Policy* (tháng 3-4, 2007); cũng như những thư từ trao đổi với Friedman, trong số tháng 5 và 6, 2007 trên *Foreign Policy*.
5. Times TV, Mumbai, 10.8.2006.
6. Dự báo của năm 2006 về làn sóng mua bán và sáp nhập.
7. Những so sánh thêm có liên quan đến thương mại được bàn đến trong chương 2.
8. Một vấn đề là sự tập trung vào doanh số hơn là giá trị cộng thêm.
9. U.N. Conference on Trade and Development, *World Investment Report*, 2005 (New York and Geneva: United Nations, 2005).
10. Pankaj Ghemawat, "Semiglobalization and International Business Strategy," *Journal of International Business Studies* 34, no.2 (2003): 138-152.
11. Xem trao đổi của tôi với Thomas Friedman trên số tháng 5-6, 2007 của *Foreign Policy*, "Why the World Isn't Flat".
12. UNESCO, International Organization for Migration, *World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration* (Geneva: International Organization for Migration, June 2005).
13. Alan M. Taylor, "Globalization, Trade, and Development: Some Lessons from History," in *Bridges for Development: Policies and Institutions for Trade and Integration*, ed. R. Devlin and A. Estevadeordal (Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2003).
14. Đáng lưu ý rằng các nhà kinh tế thương mại tiếp tục cố gắng giải thích tại sao có quá ít thương mại hơn tại sao là có quá nhiều, sẽ được giảng giải rõ hơn trong chương 2.
15. Xem John A. Quelch and Rohit Deshpande, eds., *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders* (New York: Jossey-Bass, 2004), đặc biệt là chương tôi viết, "Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model," 115-145.
16. Xem Kenneth G.C. Newport and Crawford Gribben, eds., *Expecting the End: Millenialism in Social and Historical Context* (Waco, TX: Baylor University Press, 2006).
17. Frances C. Cairncross, *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives* (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 4.
18. Tính toán dựa trên ước tính của giao thông Internet của Mỹ vào cuối năm 2005 của Andrew Odlyzko ở Đại học Minnesota; của thị phần của Mỹ trong giao thông toàn thế giới, từ RHK/Ovum, những cố vấn thị trường; và của tổng giao thông xuyên biên giới từ TeleGeography's *Global Internet Geography*. Đối với thảo luận về phương pháp luận của Giáo sư Odlyzko và ứng dụngh của bó vào cuối năm 2002, xem "Internet Traffic Growth: Sources and Implications," trong *Optical Transmission System and Equipment for WDM Networking II*, ed. B.B. Dingel, Proc. SPIE, vol. 5247, 2003, 1-15. Số liệu cuối năm 2005 được ông cung cấp qua điện thoại vào ngày 22.3.2007.
19. National Association of Software and Service Companies, "The IT Industry in India: Strategic Review, 2006" (New Delhi: NASSCOM, December 2005).
20. Đặc điểm chiến lược của Google tại Nga trong đoạn này dựa trên Eric Pfanner, "Google's Russia March Stalls," *International Herald Tribune*, 18.12. 2006, 9, 11.
21. Jack Goldsmith and Tim Wu, *Who Controls the Internet? Illusions of a Borderless World* (New York: Oxford University Press, 2006), 149.

22. Jeffrey Sachs and Andrew Warner, "Economic Reform and the Process of Global Intergration," *Brooking Papers on Economic Activity*, 25th Anniversary Issue (1995).
23. Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (New York: Free Press, 1992).
24. Samuel Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon & Schuster, 1996).
25. Steve Dowrick and J. Bradford DeLong, "Globalization and Convergence," trình bày trong Diễn đàn Quốc gia về Hội nghị Nghiên cứu Kinh tế về Toàn cầu hóa theo Quan điểm Lịch sử, Santa Barbara, CA, 4-5 tháng 5, 2001.
26. "The Future of Globalization," *The Economist*, 29.7-4.8, 2006.
27. Dani Rodrik, "Feasible Globalizations," trong *Globalization: What's New?* ed. M. Weinstein (New York: Columbia University Press, 2005).
28. The Cola Conquest, đoạn video do Irene Angelico đạo diễn (Ronin Films, Canberra, Australia, 1998).
29. Như trên.
30. Roberto C. Goizueta, nhận xét đưa ra trong Hội nghị Những nhà đóng chai Thế giới, Monte Carlo, 25.8.1997, có trên trang web http://www.goizuetafoundation .org/world.htm.
31. Roberto C. Goizueta, được trích dẫn trong Chris Rouch, "Coke Executive John Hunter Calling It Quits," *Atlanta Journal and Constitution*, 12.1.1996.
32. Sharon Herbaugh, "Coke and Pepsi Discover New Terrain in Afghanistan," *Associated Press*, 26.11.1991.
33. The Coca-Cola Company, *Annual Report*, 1997.
34. "Coke's Man on the Spot," *BusinessWeek Online*, 3 May 1999, có tại trang web www.businessweek/com/1999/99_18b3627119.htm.
35. Douglas Daft, được trích dẫn trong Betsy McKay, "Coke's Daft Offers Vision for More-Nimble Firm," *Wall Street Journal*, 31.1.2000.
36. Douglas Daft, "Back to Classic Coke," *Financial Times*, 27.3.2000.
37. Douglas Daft, "Realizing the Potential of a Great Industry," nhận xét trên *Beverage Digest* "Future Smarts" Conference in New York, 8.12.2003, đăng trên phần "Press center/viewpoints" của trang web của Coke, www2.coca-cola.com/presscenter/viewpoints_daft_bev_digest2003_include.htm.
38. Để thảo luận thêm về tăng trưởng thổi phồng, xem Pankaj Ghemawat, "The Growth Boosters," *Harvard Business Review*, tháng 7, 2004.
39. Bruce Kogut, "A Note on Global Strategies," *Strategic Management Journal* 10, no.389 (1989):383-389.
40. Pankaj Ghemawat and Fariborz Ghadar, "Global Integration = Global Concentration," *Industrial and Corporate Change*, 8.2006, đặc biệt trang 597-603.
41. Reid W. Click and Paul Harrison, "Does Multinationality Matter? Evidence of Value Destruction in U.S. Multinational Corporation," báo cáo số 2000-21, Hội đồng Thống đốc của Hệ thống Dự trữ Liên bang, Washington, DC, 2.2000; and Susan M. Feinberg, "The Expansion and Location Patterns of U.S. Multinationals", báo cáo, Trường Kinh doanh Robert H. Smith, Đại học Maryland, College Park, 2003.

42. Orit Gadiesh, "Think Globally, Market Locally," *Financier Worldwide*, 1.8.2005.

Chương 2

1. David Orgel, "Wal-Mart's Global Strategy: When Opportunity Knocks," *Women's Wear Daily*, 24.6.2002.
2. Ví mục đích thảo luận, tôi xem Puerto Rico khác biệt với Mỹ.
3. Để biết thêm về mô hình lực hút, xem Edward E. Leamer and James Levinsohn, "International Trade Theory: The Evidence," *Handbook of International Economics*, vol. III, ed. G. Grossman and K. Rogoff (Amsterdam: Elsevier B.V., 1995).
4. Lưu ý rằng khoảng cách trung vị giữa các cặp quốc gia đều rơi vào giữa hai khoảng cách này.
5. Những ước tính ở đây dựa trên nghiên cứu của tôi với Rajiv Mallick và, đặc biệt thấp hơn đáng kể so với báo cáo trong reported in Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, 9.2001, những ước tính trong đó dựa trên nghiên cứu đầu tiên của Jeffrey Frankel and Andrew Rose, "An Estimate of the Effects of Currency Unions on Growth", chưa xuất bản, Đại học California, Berkeley, 2000.
6. Tôi gọi như thế bởi vì cả hai nước đều có chung thực dân là Anh.
7. John F. Helliwell, "Border Effects: Assessing Their Implications for Canadian Policy in a North American Context," trong *Social and Labour Market Aspects of North American Linkages*, ed. Richard G. Harris and Thomas Lemieux (Calgary: University of Calgary Press, 2005), 41-76.
8. Ví dụ của từng loại, xem, Prakash Loungani et al., "The Role of Information in Driving FDI: Theory and Evidence," được trình bày tại North American Winter Meeting of the Econometric Society, Washington, DC, 3-5 January 2003; Richard Portes and Helen Rey, "The Determinants of Cross-Border Equity Flows," *Journal of International Economics* 65 (2.2005): 269-296; Juan Alcacer and Michelle Gittelman, "How Do I Know What You Know? Patent Examiners and the Generation of Patent Citations," *Review of Economics and Statistics*,; và Ali Hortacsu, Asis Martinez-Jerez, và Jason Douglas, "The Geography of Trade on eBay and MercadoLibre," Đại học Chicago, 2006.
9. Gert-Jan M. Linders, "Distance Decay in International Trade Patterns: A Meta-analysis," báo cáo số ersap679, trình bày tại 45th Congress of the European Regional Science Association, Vrije Universiteit, Amsterdam, 23-25 August 2005, có trên trang web http://www.ersa.org. Xem thêm chương 5.
10. Xem "Note on Country Analysis," trên trang web của tôi, www.ghemawat.org.
11. Xem Geoffrey G. Jones, "The Rise of Corporate Nationality," *Harvard Business Review*, October 2006, 20-22; và xem thảo luận chi tiết, Geoffrey G. Jones, "The End of Nationality? Global Firms and "Borderless Worlds," *Zeitschrift fur Unternehmensgeschichte* 51, no. 2 (2006):149-166.
12. Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne, "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foregin Market Commitments," *Journal of International Business Studies* 8, no.1 (1977):22-32.

13. Xem "Marketing Mishaps," *NZ Marketing Magazine* 18, no.5 (6.1999):7.
14. Xem Bruce Kogut and Harbir Singh, "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies* 19 (1988), 411-432; Luigi Guiso, Paola Sapienza, and Luigi Zingales, "Cultural Biases in Economic Exchange," chưa xuất bản, Đại học Chicago, 2005; Jordan I.Siegel, Amir N. Licht, and Shalom H. Schwartz, "Egalitarianism and International Investment," tài liệu số 120-2006, European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Research Paper Series, Brussels, 21.4.2006.
15. William P. Alford, *To Steal a Book Is an Elegant Offense: Intellectual Property Law in Chinese Civilization, Studies in East Asian Law* (Stanford, CA: Stanford Univeristy Press, 1995).
16. Phần này xuất phát từ nghiên cứu của tôi về Trung Quốc và Ấn Độ với Thomas Hout ở Boston Consulting Group và Đại học Hong Kong.
17. Thomas G. Rawski, "Beijing's Fuzzy Math," *Wall Street Journal* (Eastern edition), 22.4.2002, A18.
18. "Dim Sums," *The Economist*, 4.11.2006, 79-80.
19. "Extending India's Leadership in the Global IT and BPO Industries," NASSCOM-McKinsey Report, New Delhi, 12.2005.
20. Raymond Hill and L.G. Thomas III, "Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble," Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, 5.2005.
21. Donald J.Rousslang and Theodore To, "Domestic Trade and Transportation Costs as Barriers to International Trade," *Canadian Journal of Economics* 26, no.1 (2.1993):208-221.
22. Xem Pankaj Ghemawat and Timothy J. Keohane, "Star TV in 1993," Case 9-701-012 (Boston: Harvard Business School, 2000; rev.2005) and Pankaj Ghemawat, "Star TV in 2000", Case 9-706-418 (Boston: Harvard Business School, 2005); và muốn biết chi tiết hơn xem Pankaj Ghemawat, "Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model," trong *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpande (New York:Jossey-Bass, 2004), 115-145.
23. Rupert Murdoch, được trích dẫn trên *Times* (London), 2.9.1993, in lại trên *Los Angeles Times*, 13 February 1994; và ví dụ, "Week in Review Desk," *New York Times*, 29.5.1994.
24. Xem Stephen Hymer, *The International Operations of National Firms* (Cambridge, MA: MIT Press, 1976); và Srilata Zaheer, "Overcoming the Liability of Foreignness," *Academy of Management Journal* 38, no.2 (1995):341-363.
25. Subramaniam Rangan and Metin Sengul, "Institutional Similarities and MNE Relative Performance Abroad: A Study of Foregin Multinationals in Six Host Markets," INSEAD, Cedex, France, 10.2004.
26. Để biết chi tiết hơn về thảo luận này, xem Pankaj Ghemawat, "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion," *Harvard Business Review*, 9.2001, 137-147.
27. Bạn đọc tinh tế sẽ thấy rằng tôi đang thêm vào những đánh giá về quy mô thị trường và thu nhập.
28. Jeremy Grant, "Yum Claims KFC Growth Could Match McDonald's", *Financial Times*, 7.12.2005, 19.

1. Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press, 1989). Xem thêm chương 7.
2. Xem Steve Werner, "Recent Developments in International Management Research: A Review of the Top 20 Management Journals," *Journal of Management 28*, số 3 (2002):277-306.
3. Xem C. Northocote Parkinson, *Parkinson's Law and other Studies in Administration* (Boston: Houghton Mifflin, 1956).
4. Raymond Hill and L.G.Thomas III, "Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble," Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, 5.2005.
5. Xem Steven Prokopy, "An Interview Francisco Garza, Cemex's President – North American Region & Trading," *Cement Americas*, 1.7.2002, có tại trang web www.cementamericas.com/mag/cement_cemex_interview_francisco/.
6. Xem quyển giáo trình chiến lược của tôi, *Strategy and the Business Landscape*, xuất bản lần 2 (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), đặc biệt chương 2 và 3.
7. Xem Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
8. Xem Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985); và Adam M. Brandenburger and Harborne W. Stuart Jr., "Value-Based Business Strategy," *Journal of Economics & Management Strategy* 5, số 1 (1996):5-24.
9. Christopher Msee et al., "Preference Reversals Between Joint and Separate Evaluations of Options," *Psychological Bulletin* 125, số 5 (1999): 576-590.
10. Janet Adamy, "McDonald's CEO's "Plan to Win' Serves Up Well-Done Recults," *Wall Street Journal Europe*, 5-7.1.2007, 8.
11. Từ khảo sát được thực hiện bởi Paul Verdin ở trường Kinh doanh Solvay thuộc Đại học Brussels và ông đã chia sẻ với tôi.
12. Xem Richard E. Caves. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, xuất bản lần 3 (Cambridge: Cambridge University Press, 2007), chương 1.
13. Hiệu ứng nước xuất xứ được bàn kỹ trong chương 2.
14. Wendy M. Becker and Vanessa M.Freeman, "Going from Global Trends to Corporate Strategy," *McKinsey Quarterly* 3 (2006):17-28.
15. Đối với ứng dụng thẻ giá trị ADDING vào trường hợp DaimlerChrisler xem trên trang web của tôi, www.ghemawat.org.
16. Những mô hình tương tự xuất hiện trong hơn một phần tư thế kỷ qua trong việc tập trung khu vực, với ngoại lệ là Tây Âu, nơi có mức độ tập trung ban đầu thấp.
17. Xem Timothy G. Bunnell and Neil M. Coe, "Spaces and Scales of Innovation," *Progress in Human Geography* 25, số 4 (2001) 569-589.
18. Ví dụ về Shiseido được rút ra từ Yves L.Doz, Jose Santos, and Peter Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 65-67.

19. Xem Pankaj Ghemawat, "Sustainable Advantage," *Harvard Business Review*, tháng 9-10, 1986, 53-58. Xem Pankaj Ghemawat, "Sustaining Superior Performance," trong *Strategy and the Business Landscape*, xuất bản lần 2 (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006), chương 5. Về phán đoán xem Pankaj Ghemawat, *Commitment* (New York: Free Press, 1991), chương 7. Và về sáng tạo xem trên trang web của tôi www.ghemawat.org.

Chương 4

1. Xem Douglas Dow, "Adaptation and Performance in Foregin Markets: Evidence of Systematic Under-Adaptation," *Journal of International Business Studies* 37 (2006): 212-226.
2. David Whitwam and Regina Fazio Maruca, "The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam," *Harvard Business Review*, 1.3.1994.
3. Cùng với những nghiên cứu sẵn có trong ngành này, vốn đã thu hút nhiều sự quan tâm, tôi đã viết một bài báo về ngành này cũng như những tình huống về hai đối thủ hàng đầu và đã phỏng vấn những nhà quản lý của hai đối thủ hàng đầu này.
4. Danh sách 10 này có thể tốt hơn khi nghĩ rằng top 10 trong 12 đối thủ hàng đầu.
5. Charles W.F. Baden-Fuller and John M.Stopford, "Globalization Frustrated: The Case of White Goods," *Strategic Management Journal* 12 (1991):493-507.
6. John A. Quelch, được trích dẫn trong Barnaby J.Feder, "For White Goods, a World Beckons," *New York Times*, 25.11.1997.
7. Conrad H.McGregor, "Electricity Around the World," World Standards Web site, http://users.pandora.be/worldstandards/electricity.htm.
8. Larry Davidson and Diego Agudelo, "The Globalization That Went Home: Changing World Trade Patterns Among the G7 from 1980 to 1997," chưa xuất bản, Indiana University Kelly School of Business Administration, Bloomington, IN, 11.2004.
9. J.Rayner, "Lux Spoils Us for Choice," *Electrical and Radio Trading*, 4.3.1999, 6.
10. Xem Srilata Zaheer, "Overcoming the Liability of Foreignness," *Academy of Management Journal* 38 (1995): 341-363.
11. Martin Lindstrom, cuộc trò chuyện riêng với tác giả, 24.11.2006.
12. Ted Friedman, "The World of the World of Coca-Cola," *Communication Research* 19, số 5 (10.1992):642-662.
13. Xem Donald F. Hastings, "Lincoln Electric's Harsh Lessons from International Expansion," *Harvard Business Review*, 5.1999, 163-178; và Ingmar Bjorkman and Charles Galunic, "Lincoln Electric in China," Case 499-021-1 (Paris: INSEAD, 1999).
14. Phỏng vấn với cựu điều hành của Electric - Lincoln, 26.2.2007.
15. Kayla Yoon, "Jinro's Adaptation Strategy," tài liệu chuẩn bị cho khóa học Chiến lược Quốc tế, Harvard Business School, Boston, mùa thu 2005;" Localizing the Product and the Company Is the Key to Success in the Japanese Market," *Business Update of Oska* 1 (2003), có trên trang web www.ibo.or.jp/e/2003_1/index.html.
16. Ngoài ra, Jinro cũng tập trung vào thị trường Nhật Bản và Đông Nam Á. Cả hai trường hợp sẽ được thảo luận sau.

17. Simon Romero, "A Marketing Effort Falls Flat in Both Spanish and English," *New York Times*, 19.4.2004.
18. Warren Berger, "The Brains Behind Smart TV: How John Hendricks Is Helping Shape the Future of a More Intellignet World of Televison," *Los Angeles Times*, 25.6.1995.
19. Yasushi Ueki, "Export-Led Growth and Geographic Distribution of the Poultry Meat Industry in Brazil," Discussion Paper 67, Institute of Developing Economies, JETRO, Japan, 8.2006.
20. Bruce Kogut and Harbir Singh, "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies* 19 (1988): 411-432.
21. Theo dữ liệu của Securities Data Company.
22. Mô tả tiếp theo dựa trên Anton Gueth, Nelson Sims, and Roger Harrison, "Managing Alliances at Lilly," *IN VIVO* (Norwalk, CT: Windhover Information, Inc.), 6.2001; cuộc nói chuyện trên điện thoại với Dominic Palmer of Accenture, 7.12.2006.
23. Xem Leila Abboud, "How Eli Lilly's Monster Deal Faced Extinction-but Surviced," *Wall Street Journal*, 27.4.2005.
24. Jeffrey L. Bradach, *Franchise Organizations* (Boston: Harvard Business School Press, 1998).
25. Chẳng hạn, xem Eric von Hippel, *Democratizing Innovation* (Cambridge, MA: MIT Press, 2005).
26. Steve Hamm, "Linux Inc.," *BusinessWeek*, 31.1.2005, 60-68.
27. Erik Brynjolfsson, Yu (Jeffrey) Hu, and Michael D. Smith, "Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers" *Management Science 49*, số 11 (11.2003).
28. Chris Anderson, *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More* (New York: Hyperion, 2006).
29. John Menzer, cuộc trò chuyện với tác giả, 12.10.2004.
30. Martin Lindstrom, "Global Branding Versus Local Marketing," 23.11.2000, tại trang web www.clickz.com.
31. Jeremy Grant, "Golden Arches Bridge Local Tastes," *Financial Times*, 9.2.2006, 10.
32. Carliss Y.Baldwin and Kim B. Clark, *Design Rules: The Power of Modularity*, tập 1 (Boston: Harvard Business School Press, 2000)
33. Pankaj Ghemawat, Long Nanyao, and Gregg Friedman, "Ericsson in China: Mobile Leadership," Case 9-700-012 (Boston: Harvard Business School, 2001; bản in lại năm 2004).
34. Nicolay Worren, Karl Moore, and Pablo Cardona, "Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry," *Strategic Management Journal* 23 (2002):1123-1140.
35. Richard Waters, "Yahoo Under Pressure After Leak," *Financial Times*, 19.11.2006.
36. Đối với những ví dụ về đổi mới, xem Yves Doz, Jose Santos, and Peter Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001).
37. Roberto Vassolo, Guillermo Nicolas Perkins, and Maria Emilia Bianco, "Disney Latin America (A)," Case PE-C-083-IA-1-s, IAE (Buenos Aires, Argentina: Universidad Austral, March 2006).

38. James Murdoch and Bruce Churchill, cuộc phỏng vấn trên điện thoại của tác giả, 1.5.2001.
39. Xem Howard Schultz and Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Build a Company One Cup at a Time* (New York: Hyperion, 1997).
40. Sarah Schafer, "Microsoft's Cultural Revolution: How the Software Giant Is Rethinking the Way It Does Business in the World's Largest Market," *Newsweek*, 28.6, 36.
41. Amyn Merchant and Bejamin Pinney, "Disposable Factories," *BCG Perspective* 424 (3.2006).
42. Câu chuyện của Philips trích từ Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, "Revitalizing Philips (A)," Case N9-702-474 (Boston: Harvard Business School, 2002); và Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, "Revitalizing Philips (B)," Case 9-703-502 (Boston: Harvard Business School, 2002).
43. Chẳng hạn, xem Charles Handy, "Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper," *Harvard Business Review*, 11-12.1992, 59-68.
44. Cuộc thăm dò do International Consortium of Executive Development Research thực hiện, được báo cáo trong B. Dumaine, "Don't Be an Ugly-American Merger," *Fortune*, 16.10.1995, 225.
45. Thomas P. Murtha, Stefanie Ann Lenway, and Richard P. Bagozzi, "Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation," *Strategic Management Journal* 19, số 2 (1998):97-114.
46. Chẳng hạn, xem P.Christopher Earley and Elaine Mosakowski, "Cultural Intelligence," *Harvard Business Review*, 12.2004, 139-146.
47. Mô tả theo sau dựa trên Samsung, *Samsung's New Management* (Seoul:Samsung Group, 1994); Youngsoo Kim, "Technological Capabilities and Samsung Electronics' International Production Network in East Asia," *Management Decision* 36, số 8 (10. 1998):517-527; B.J.Lee and George Wehrfritz, "The Last Tycoon," *Newsweek* (bản quốc tế), 24.11.2003; and Martin Fackler, "Raising the Bar at Samsung," *New York Times*, 25.4.2006.
48. "Interbrand/*BusinessWeek* Ranking of the Top 100 Global Brands," *BusinessWeek*, 7.8.2006.

Chương 5

1. Robert J. Kramer, *Regional Headquarters: Roles and Organization*, (New York: The Conference Board, 2002).
2. John H Dunning, Masataka Fujita, and Nevena Yakova, "Some Macro-data on the Regionalisation/Globalisation Debate: A Comment on the Rugman/Verbeke Analysis," *Journal of International Business Studies* 38, số 1 (1.2007):177-199.
3. Susan E.Feinberg, "The Expansion and Location Patterns of U.S. Multinationals," bài chưa được xuất bản, Rutgers Univeristy, New Brunswick, NJ, 2005.
4. Alan Rugman and Alain Verbeke, "A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises," *Journal of International Business Studies* 35, số 1 (1.2004):3-18.

5. Chín công ty hoạt động ở ba khu vực, theo thứ tự doanh số giảm dần, là IBM, Sony, Philips, Nokia, Intel, Canon, Coca-Cola, Flextronics, Christian Dior, and LVMH.
6. Trích từ trang web http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2003/president_interview_e.pdf.
7. Để biết thêm chi tiết về mạng lưới sản xuất của Dell, xem Kenneth L. Kraemer and Jason Dedrick, "Dell Computer: Organization of a Global Production Network," Trung tâm Nghiên cứu về IT và Tổ chức, Đại học California ở Irvine, 1.12.2002; and Gary Fields, *Territories of Profit* (Palo Alto: CA: Stanford University Press, 2004).
8. Paul Verdin ở trường Kinh doanh Solvay là một trong những người nhận ra tầm quan trọng của việc tập trung vào chiến lược khu vực. Xem Paul Verdin et al., "Regional Organizations: Beware of the Pitfalls," trong *The Future of the Multinational Company*, ed. Julian Birkinshaw et al. (London: John Wiley, 2003).
9. Philippe Lasserre, "Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets," *Long Range Planning* 29, số 1 (1996): 30-37.
10. Hellmut Schutte đưa ra một mô hình khác, "Strategy and Organisation: Challenges for European MNCs in Asia," *European Management Journal* 15, số 4 (1997): 436-445.
11. Michael J.Enright, "Regional Management Centers in the Asia-Pacific," *Management International Review*, Special Issue, 2005, 57-80.
12. Dell đã từng bảo đảm rằng loại song đôi này không diễn ra trong quá trình phát triển, bằng cách tập trung và chức năng ở tổng hành dinh ở Austin, mặc dù công ty cũng bắt đầu chuyển một vài hoạt động phát triển sang châu Á.
13. Phòng Thương mại và Công nghiệp, trong *Economics*, 4.11.2006, 113.
14. Nick Scheele, "It's a Small World After All-Or Is It?" trong *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, ed. John A.Quelch and Rohit Deshpande (San Francisco: Jossey Bass, 2004), 146-157, đặc biệt câu trích dẫn trang150.
15. Về nền tảng của Ford và Ford 2000, xem Douglas Brinkely, *Wheels for the World* (New York: Viking, 2003); cũng như Scheele, như trên.
16. Karl Moore and Julian Birkinshaw, "Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence," *Academy of Management Executive* 12, số 4 (1998):81-92.
17. Chẳng hạn, xem David B.Montgomery, George S. Yip, and Belen Villalonga, "Demand for and Use of Global Account Management," Marketing Science Institute Report 99-115 (Stanford, CA:Stanford Graduate School of Business, 1999) và David Arnold, Julian Birkinshaw, and Omar Toulan, "Implementing Global Account Management in Multinational Corporations," Marketing Science Institute Report 00-103 (Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 2000).
18. Thomas Friedman, "Anyone, Anything, Anywhere," New York Times, 22.9.2006.
19. Eleanor Westney, "Geography as a Design Variable," trong *The Future of the Multinational Company*, bản in Julian Birkinshaw. (London: John Wiley, 2003), 133.

Chương 6

1. Để biết chi tiết về tiết kiệm chi phí giả định và những kết quả kiểm soát công ty, xem Pankaj Ghemawat and Ken A.Mark, "Wal-Mart's International Expansion," Case N1-705-

486 (Boston: Harvard Business School, rev.2005), có trên trang Web của tôi, www.ghemawat.org.
2. The Lego Group, "Company Profile 2004," trên trang www.lego/com/info/pdf/compprofileeng.pdf; và Sarah Bridge, "Trouble in Legoland," *The Mail on Sunday*, 13.11.2004.
3. Niềm tin này đặt biệt cố hữu về khía cạnh vốn, vì hầu hết lý thuyết tài chính hiện đại nhất đều dựa trên sự thiếu vắng những cơ hội khai khác sự khác biệt trong các thị trường tài chính, được đề cập đến như là quy luật một giá.
4. Andrew Yeh, "Woman Breaks Mould to Top List of China's Richest People," *Financial Times*, 11.10.2006, 3.
5. Bumrungrad International, Bangkok, Web page, www.bumrungrad.com.
6. "Health Tourism," Esquire, 8.2006, 63-64.
7. Louis Uchitelle, "Looking at Trade in a Social Context," *International Herald Tribune*, 30.1.2007, 12.
8. Haig Simonian, "Swiss Query Tax Deals for Super-Rich Foreigners," *Financial Times*, 30.1.2007, 3.
9. LAN Santander Investment Chile Conference, 9.2006, trên trang www.lan.com/files/about_us/lanchile/santander.pdf.
10. Lynette Clemetson, "For Schooling, a Reverse Emigration to Africa," *New York Times*, 4.9.2003, trên trang www.nytime.com/2003/09/04/education.
11. "Remittances Becoming More Entrenched: The Worldwide Cash Flow Continues to Grow," trên trang web www.limitstogrowth.org/WEB-text/remittances.html; và "Moldova: Unprecedented Opportunities, Challenges Posed By $1.2 Billion Aid Package," *RadioFreeEurope/RadioLiberty Reports*, 5.1. 2007, www.rferl.org/reports/pbureport.
12. Peter Czaga and Barbara Fliess, "Used Goods Trade: A Growth Opportunity," *OECD Observer*, 4.2005, www.oecdobserver.org/news http://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1505/Used_goods_trade.html; và http:/commercecan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/interface2.nsf/vDownload/ISA_3745/$file/X_5392834.DOC.
13. Để biết chi tiết hơn về những vấn đề này, xem Pankaj Ghemawat, "The Forgotten Strategy," *Harvard Business Review*, 11.2003, 77. Phần này trích phần lớn từ bài báo đó.
14. Pankaj Ghemawat and Tarun Khanna, "Tricon Restaurant International: Ghemawat and Tarun Khanna, "Tricon Restaurants International: Globalization Re-examined," Case 700-030 (Boston: Harvard Business School, 1999).
15. Robert Plummer, "Brazil's Brahma Beer Goes Global," BBC News, 4 December 2005, trên trang http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/4462914.stm.
16. Rick Krever ở Đại hoc Deakin, Melbourne, được trích trong Kylie Morris, "Not Shaken, Not Stirred: Murdoch, Multinationals and Tax," ABC online, 2.11.2003, www.abc.net.au/news/features/tax/page2.htm.
17. Xem Moises Naim, Illicit: How Smugglers, Traffickers, and Copycats Are Hijacking the Global Economy (New York: Doubleday, 2005).
18. "Attractions of Exile," *Financial Times*, 11.10.2006.

19. Chẳng hạn, xem Jonathan Fahey, "This Is How to Run a Railroad," *Forbes*, 13.2.2006, 94-101.
20. Sự phân chia thu nhập này dựa trên EBITDA – Thu nhập trước khi tính lãi, thuế, khấu hao, và trả nợ, và cho năm 2005-2006.
21. Michael Y.Yoshino and Anthony St. George, "Li & Fung (A): Beyond `Filling in the Mosaic' 1995-1998," Case No.9-398-092 (Boston: Harvard Business School, 1998).
22. Gene Grossman and Esteban Rossi-Hansberg, "The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore," bài viết chuẩn bị cho hội nghị Ngân hàng Dự trữ Liên bang thành phố Kansas, The New Economic Geography: Effects and Policy Implications, Jackson Hole, WY, 24-26.8.2006, trên trang www.princeton.edu/~grossman.
23. Tính toán này dựa trên Pankaj Ghemawat, Gustavo A. Herrero, and Luiz Felipe Monteiro, "Embraer: The Global Leader in Regional Jets," Case 701-006 (Boston: Harvard Business School, 2000); và số liệu lương của Canada.
24. "Chinese Jet Expects to Snare 60 Percent of Domestic Market," *China Post* (Taiwan), 4.6.2007.
25. Ashraf Dahod, "Starent Networks," trình bày tại Cash Concours (Tewksbury, MA), 5.10.2006.
26. Arie Y.Lewin, Silvia Massini, and Carine Peeters, "From Offshoring to Global-ization of Human Capital," bản nháp, (Duke University, Durham, NC) 1.2007.
27. Phần nói về các công ty dược phẩm Ấn Độ dựa trên một phần nghiên cứu chưa công bố của J. Rajagopal và K.V. Anantharaman về thực hành Chăm sóc sức khỏe và Khoa học cuộc sống Toàn cầu của Tata Consultancy Services (Bangalore, India), mà tôi trích dẫn ở đây với sự cho phép của họ
28. "Billion Dollar Pills," *The Economist*, 27.1.2007, 61-63.
29. F.M.Scherer, được trích trong Shereen El Feki, "A Survey of Pharmaceuticals," *The Economist*, 18.6.2005, 16.
30. Robert Langreth and Matthew Herper, "Storm Warnings," *Forbes*, 13.3.2006, 39.
31. Xem Eva Edery, "Generics Size Up the Market Opportunity," March 2006, www.worldpharmaceuticals.net/pdfs/009_WPF009.pdf.
32. "Billion Dollar Pills."
33. Leila Abboud, "An Israeli Giant in Generic Drugs Faces New Rivals," *Wall Street Journal*, 28.10.2004.
34. Những cơ hội như thế này không giới hạn trong các thị trường mới nổi. Vào cuối năm 2005, chính phủ Mỹ đe dọa không điếm xỉa đến các bằng sáng chế về điều trị cúm gia cầm nếu các công ty nắm quyền sáng chế không mở rộng các cơ sở sản xuất ở Mỹ.
35. Để hiểu về chiến lược cơ bản của Ranbaxy, được đặt ra hơn một thập kỷ trước, xem Pankaj Ghemawat and Kazbi Kothavala, "Repositioning Ranbaxy," Case 9-796-181 (Boston: Harvard Business School, 1998).
36. Abraham Lustgarten, "Drug Testing Goes Offshore," *Fortune*, 8.8. 2005, 67-72.
37. Môi trường được điều tiết không nghiêm ngặt thỉnh thoảng được xem như một nguồn lợi thế.
38. National Association of Software and Service Companies, "The IT Industry in India: Strategic Review, 2006" (New Delhi: NASSCOM, December 2005).

39. Andrew Jack, "Patently Unfair?" *Financial Times*, 22.11.2005, 21.
40. Amelia Gentleman, "Patent Rights Versus Drugs for Poor at Issue in India," *International Herald Tribune*, 30.1.2007, 10. Để hiểu thêm về một vài chiến thuật của Big Pharma nhằm ngăn cản các công ty bắt chước, xem Pankaj Ghemawat, *Strategy and the Business Landscape* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006), 100-103.
41. James Kanter, "Novartis Plans Lab in Shanghai," *International Herald Tribune*, 6.11.2006, 11.
42. Arie Y.Lewin and Carine Peeters, "The Top-Line Allure of Offshoring," *Harvard Business Review*, 3.2006, 22-24.
43. Nghiên cứu tình huống chi tiết, xem Pankaj Ghemawat, "GEN3 Partners: From Russia, with Rigor," trên trang web của tôi, www.ghemawat.org.
44. Xem "China Overtakes japan for R&D," *Financial Times*, 4.12.2006, 1. Tôi cảm ơn Tom Hout vì chỉ cho tôi ví dụ thú vị này.
45. Jim Hemerling and Thomas Bradtke, "The New Economics of Global Advantage: Not Just Lower Costs but Higher Returns on Capital" (Boston: Boston Consulting Group, December 2005).
46. So sánh phần mềm được dựa trên nhiều năm nghiên cứu trong nhàng này; so sánh các công ty được dựa trên phép ngoại suy từ những tính toán ban đầu trong Rajesh Garg và những người khác, "Four Opportunities in India's Pharmaceutical Market," *McKinsey Quarterly* 4 (1996):132-145.
47. Xem Pankaj Ghemawat, "Tata Consultancy Services: Selling Certainty," có trên trang web của tôi, www.ghemawat.org.
48. Minyuan Zhao, "Doing R&D in Countries with Weak IPR Protection: Can Corporate Management Substitute for Legal Institutions?" *Management Science* 52, số 8 (2006):1185-1199.
49. Xem Offshoring Research Network (ORN), https://offshoring.fuqua.duke.edu/community/index.jsp.
50. Xem Chuck Holliday and Dan Japuntich, "Jakalope Fans, Take Note," cập nhật ngày 22.8.2005, ww2.lafayette.edu/~hollidac/jackalope.html.

Chương 7

1. Xem John Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework* (New York: McGraw-Hill, 1969). C.K. Prahalad and Yves L.Doz, trong *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vison* (New York: Free Press, 1987).
2. Cho đến gần đây, khía cạnh duy nhất của khai thác sự khác biệt mà thu hút nhiều nhất là sự khai thác các khác biệt quốc tế trong tri thức. So sánh Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989; bản in lần 2,1998).
3. Xem Richard E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, bản in lần 3. (Cambridge: Cambridge University Press, 2007).
4. Xem Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), chương 2; và Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985), chương1.

5. Xem Pankaj Ghemawat and Jan W.Rivkin, "Choosing Corporate Scope," trong *Strategy and the Business Landscape*, bản in lần 2, bởi Pankaj Ghemawat (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001).
6. Lưu ý rằng quảng cáo/doanh số và R&D/doanh số là hai chỉ dấu mạnh mẽ về phạm vi ảnh hưởng của các công ty đa quốc gia, nhưng quảng cáo theo kinh tế quy mô vẫn hoạt động chủ yếu ở cấp độ địa phương và khu vực, trong khi đó R&D thì mang tính kinh tế quy mô hay phạm vi toàn cầu.
7. Tất cả số liệu của năm 2005. Phần này chủ yếu dựa trên Pankaj Ghemawat, "Philips Medical System in 2005," Case 706-488 (Boston: Harvard Business School, 2006); D. Quinn Mills and Julian Kurz, "Siemens Medical Solutions: Strategic Turnaround," Case 703-494 (Boston: Harvard Business School, 2003); và Tarun Khanna and Elizabeth A. Raabe, "General Electric Healthcare, 2006," Case 706-478 (Boston: Harvard Business School, 2006).
8. Jeffrey R. Immelt, được trích trong Thomas A. Stewart, "Growth As Process," *Harvard Business Review*, 6.2006, 60-71.
9. Joon Knapen, "Philips Stakes Its Health on Medical Devices," *Dow Jones Newswires*, 9.6.2004.
10. Ví dụ này và thảo luận về công ty Standard Oil dựa trên Mira Wilkins, *The Growth of Multinationals* (Aldershot, England: Edward Elgar Publishing, 1991), 455.
11. Phần nầy dựa trên thông cáo báo chí và những báo về Cisco. Xem "Cisco Chooses India As Site of Its Globalization Center and Names Wim Elgrink Chief Globalization Officer," 6.12.2006, http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/ts_120606.html; và Rachel Konrad, "At Globalization Vanguard, Cisco Shifts Senior Executives to India's Tech Hub," *Associated Press*, 5.1.2007.

Chương 8

1. Xem Karl Polanyi, Conrad M. Arensberg, and Harry W. Pearson, eds., *Trade and Market in the Early Empires; Economies in History and Theory* (Glencoe, IL: Free Press, 1957); và Karl W. Deutsch and Alexander Eckstein, "National Industrialization and the Declining Share of the International Economic Sector, 1890-1959," *World Politics* 13 (1961):267-299.
2. Heather Timmons, "Goldman Sachs Rediscovers Russia," New *York Times*, 3.2.2006.
3. Max H. Bazerman and Michael D. Watkins, *Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them* (Bostom: Harvard Business School Press, 2004).
4. Với danh sách dài hơn, xem 23 rủi ro toàn cầu cốt lõi được thảo luận tại Diễn đàn Kinh tế Thế giới, *Global Risks 2007* (Davos, Switzerland: World Economic Forum, 1.2007).
5. Về khủng hoảng thanh khoản, xem Niall Ferguson," Sinking Globalization," *Foregin Affairs* 84, số 2 (tháng 3-4, 2005): 64-77.
6. Muhammad Yunus, bài diễn văn Nobel, Oslo, Norway, 10.12.2006, trên trang http://nobelprize.org/nobel_prizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html.

7. Frank Luntz, *Words That Work: It's Not What You Say, It's What People Hear* (New York: Hyperion, 2007).
1. 8. McKinsey Global Institute, "Offshoring: Is it a Win-Win Game?," (San Francisco, 8.2003), http://hei.unige.ch/~baldwin/comparativeAdvantageMyths/IsOffshoring WinWin_McKinsey.pdf.
9. Mặc dù các bước đã được trình bày theo thứ tự rõ ràng, nhưng kiểm toán chiến lược toàn cầu thường đòi hỏi sự lặp lại giữa các bước.
10. So sánh thảo luận này với sự nêu rõ niềm tin rằng hội nhập toàn cầu tăng lên sẽ dẫn đến sự tập trung toàn cầu tăng lên. (chương 1 và 3).

Các nguồn được tuyển chọn

Ghemawat, Pankaj. 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September, 137-147.

Ghemawat, Pankaj. 2003. The Forgotten Strategy. *Harvard Business Review*, November, 76-84.

Ghemawat, Pankaj. 2003. *Getting Global Strategy Right.* Boston: Harvard Business School Publishing. Faculty Seminar CD.

Ghemawat, Pankaj. 2003. Semiglobalisation and International Business Strategy. Journal of International Business Studies 34 (2): 138-152.

Ghemawat, Pankaj. 2003. Strategy and the Business Landscape. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Ghemawat, Pankaj. 2004. Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model. In The Global Market: Developing a Strategy to Manage across Borders, ed. J. A. Quelch anf R. Deshpande. San Francisco: Jossey-Bass.

Ghemawat, Pankaj. 2004. The Growth Boosters. *Harvard Business Review*, July-August, 35-40.

Ghemawat, Pankaj. 2005. Regional Strategies for Global Leadership. *Harvard Business Review*, December, 98-108.

Ghemawat, Pankaj. 2006. Apocalypse Now? *Harvard Business Review* 84 (10): 32.

Ghemawat, Pankaj. 2007. Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review* 85 (3): 58-68.

Ghemawat, Pankaj. 2007. Why the World isn't Flat. *Foreign Policy* (159):5-60.

Ghemawat, Pankaj, and Fariborz Ghadar. 2000. The Dubious Logic of Global Megamergers, *Harvard Business Review*, July-August, 64-72.

TÁI HOẠCH ĐỊNH CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU

Vượt qua rào cản các đường biên giới trong thế giới còn nhiều khác biệt

PANKAJ GHEMAWAT

Người dịch: THANH TUẤN

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Nguyễn Minh Nhựt
Biên tập:
Thành Nam
Bìa:
Bùi Nam
Sửa bản in:
Thành Nam
Kỹ thuật vi tính:
Thanh Hà

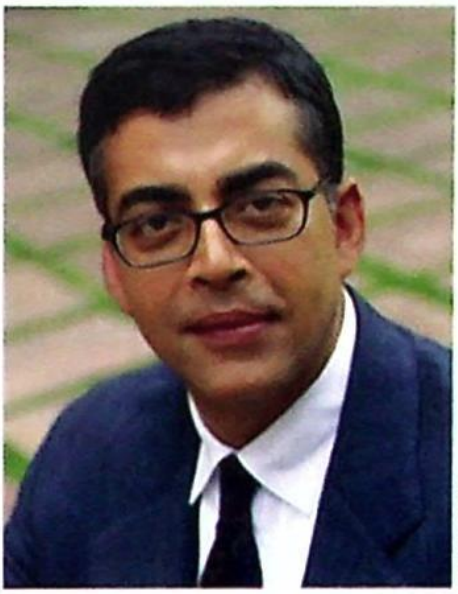
NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng, quận 3, thành phố Hồ Chí Minh
ĐT: 39316289 - 39316211 - 38465595 - 38465596 - 39350973
Fax: 84.38.8437450 - E-mail: nxbtre@hcm.vnn.vn
Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI
Phòng 602, số 209 Giảng Võ, P. Cát Linh, quận Đống Đa, Hà Nội
ĐT: (04)37734544 - Fax: 0435123395
E-mail: chinhanh@nxbtre.com.vn

Khổ 15.5x23cm, Số 495-2009/CXB/03-102/Tre. Quyết định xuất bản số: 833A/QĐ-Tre, ngày 22 tháng 09 năm 2009. In 3.000 cuốn, tại Công ty cổ phần in Thanh Niên, 62 Trần Huy Liệu-Q.PN-TP.HCM. In xong và nộp lưu chiểu tháng 09 năm 2009.

- **Tam giác AAA** - Có ba chiến lược lớn để thích nghi với những khác biệt xuyên biên giới: **Adaptation** – thích nghi: để điều chỉnh cho phù hợp với những khác biệt, **Aggregation** – tổng hợp: để vượt qua sự khác biệt, và **Arbitrage** – tận dụng lợi thế của các khác biệt: để kiếm lời từ sự mất cân bằng không tránh khỏi giữa các thị trường. Ba chiến lược này thoát hẳn khỏi chiến lược đơn giản một cho tất cả.

Bằng việc cung cấp các công cụ chiến lược và cách tiếp cận từng bước để tạo lợi nhuận trong nền kinh tế quốc tế, *Tái hoạch định chiến lược toàn cầu* có thể giúp doanh nghiệp bạn kiếm lời nhiều nhất từ thế giới bán toàn cầu hóa của chúng ta.



JORDI ESTRUCH

PANKAJ GHEMAWAT là Giáo sư về Chiến lược toàn cầu của Trung tâm Anselmo Rubiralta tại trường kinh doanh IESE ở Barcelona và là Giáo sư dạy quản lý kinh doanh tại Đại học Kinh doanh Harvard.

"Pankaj Ghemawat là một trong những người hiếm hoi ở tầm thế giới kết hợp được sự uyên bác của học thuật với thực tiễn sâu sắc của hoạt động kinh doanh. *Tái hoạch định chiến lược toàn cầu* giải quyết vấn đề làm thế nào cân bằng được hoạt động kinh doanh nội địa và toàn cầu - điều thường tạo nên thành công trong nền kinh tế đang ngày càng toàn cầu hóa này."

— **MICHAEL PORTER,** Giáo sư trường William Lawrence, Đại học Kinh doanh Harvard

"Chúng ta đều biết trái đất vẫn hình tròn nhưng Pankaj Ghemawat tìm cách tái định nghĩa lại tính chất tròn này. Ông chỉ ra cách các công ty có thể có lợi từ cái ông gọi là bán toàn cầu hóa (semiglobalization) trong khi không rơi vào những chiếc bẫy vô tình tạo ra bởi những người liên tục nói về 'thế giới toàn cầu hóa'."

— **Ngài HOWARD DAVIES,** Giám đốc trường Kinh tế và Khoa học Chính trị London; cựu Chủ tịch Cơ quan Dịch vụ Tài chính (FSA), Anh quốc

"Góc nhìn khác biệt về toàn cầu hóa trên góc độ ngành và tập đoàn của Pankaj Ghemawat cho ta sự sáng suốt cùng những kích thích tư duy mới rất cần thiết cho những người ra quyết định của ngày hôm nay. Với bất cứ ai muốn hiện thực hóa những tiềm năng của toàn cầu hóa, một điều rõ ràng được khẳng định: thế giới không hề phẳng!"

— **GS-TS ULRICH LEHNER,** Chủ tịch Ban điều hành, Henkel KGaA, Đức

"Một sự đánh giá, nghiên cứu lại hoàn hảo về thế giới kinh doanh toàn cầu - không phải theo cách lý tưởng hóa mà bằng hình ảnh thực chất của nó."

— **Ngài MARTIN SORRELL,** CEO, Tập đoàn WPP

"Các tập đoàn quốc tế cần suy nghĩ kĩ hơn về cách phối hợp hoạt động của mình trên toàn cầu. Cuốn sách mang tính tiên phong của Pankaj Ghemawat cho ta cách tiếp cận sáng tạo với thách thức quan trọng này."

— **JOSÉ IGNACIO GOIRIGOLZARRI,** Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành, BBVA

"*Tái hoạch định chiến lược toàn cầu* của Pankaj Ghemawat đã rất đúng khi nhận ra thế giới ta đang sống mới chỉ là 'bán toàn cầu hóa'. Ông dựa trên định nghĩa này để đưa ra một số khung tiếp cận rất giá trị và sáng tạo về cách phát triển chiến lược cho quá trình quốc tế hóa và tạo giá trị toàn cầu. Cuốn sách cho một giải pháp toàn diện đối với một trong những vấn đề quan trọng nhất của cộng đồng kinh doanh."

— **RATAN TATA,** Chủ tịch, Tập đoàn Tata

"Giờ thì mọi thứ đã rõ ràng. Các quốc gia và các nền văn hóa sẽ tiếp tục nhìn nhận lại cách tiếp cận của nhiều người coi toàn cầu hóa là không thể cưỡng lại - như một thứ thiên đường kiểu tháp Babel. Cách nhìn mới mẻ, kích thích nhiều tư tưởng trong cuốn sách của Pankaj Ghemawat đưa ta đến một thế giới hiện thực hơn."

— **MICHEL CAMDESSUS,** cựu Giám đốc Điều hành, Quỹ Tiền tệ Quốc tế IMF

REDEFINING GLOBAL STRATEGY. Original work Copyright © 2007 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved. Published by arrangement with Harvard Business School Press.
Bản tiếng Việt © 2009 Nhà xuất bản Trẻ

Tái hoạch định chiến lược
8 934974 090670
Giá : 72.000 đ